



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E SAÚDE – FACES
CURSO DE PSICOLOGIA

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE VENDEDORES DE CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

Rodrigo Fernandes Duarte

Brasília/DF
Dezembro de 2009.

RODRIGO FERNANDES DUARTE

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
VENDEDORES DE CONCESSIONÁRIAS DE
VEÍCULOS**

Monografia apresentada para a obtenção de grau de Psicólogo pela Faculdade de Ciências da Educação e Saúde do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. Msc. Antonio Isidro Filho

Brasília, Dezembro de 2009

RODRIGO FERNANDES DUARTE

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DE
VENDEDORES DE CONCESSIONÁRIAS DE
VEÍCULOS**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Antônio Isidro da Silva Filho

Orientador

Prof. Msc. Kleuton Izidio Brandão e Silva

Examinador

Prof. Msc. Frederico Guilherme Ocampo Abreu

Examinador

**Brasília/DF
Dezembro de 2009**

À toda a minha Família.

AGRADECIMENTOS

Ao UniCEUB pela bolsa de estudos;

Aos meus colegas de curso pelas discussões e momentos de crescimento;

À Marcela Fernandes pela ajuda em receber a pesquisa na empresa em que trabalha;

Aos professores do curso pelas aulas e conversas de corredor que tanto contribuíram para minha formação e para o acerto de minhas escolhas;

A banca examinadora pela atenção dedicada;

Aos meus supervisores de estágio Frederico Abreu, Sandra Baccara, Suzana Joffily e Tânia Inessa, que acreditaram em meu potencial e me ajudaram a consolidar as competências relevantes para a minha formação;

À Tia Beth pelo incentivo e pelo computador na hora certa;

Ao Bivô e à Bivó pelo carinho e pelos cafés da manhã com “suquinho de laranja e o queijo do Rodrigo”;

À Grande Família Borges (Carlos, Eliane, Isabela, Delo e Bruna) pela paciência e apoio;

Aos meus quatro irmãos Rossana, Luiz Eugênio, Fernando e Tiago, e cunhado e cunhadas pela força e amizade;

Aos meus pais pela vida e amor;

Aos meus avós pelo exemplo;

À minha filha Fernanda por sua tranquilidade;

Ao meu filho Eduardo por esperar o pai para brincar;

À minha esposa Carla pela dedicação, amor e às inúmeras revisões no texto desta monografia;

Ao meu orientador Antônio Isidro Filho pelas horas compartilhadas e por sua capacidade de ensinar de forma objetiva e divertida;

E a Deus por ter colocado todas essas pessoas na minha vida.

“Nós não somos os criadores de nossas idéias, mas apenas seus
porta-vozes; são elas que nos dão forma...e cada um de nós
carrega a tocha que no fim do caminho outro levará”.

C. G. Jung

RESUMO

O presente estudo, de caráter exploratório e natureza qualitativa, objetivou identificar as competências profissionais relevantes ao desempenho de vendedores de concessionárias de veículos comerciais leves. Para tanto procedeu-se à identificação, por meio de entrevistas semi-estruturadas, das percepções dos vendedores de duas concessionárias do Distrito Federal acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes à atuação profissional. A análise de conteúdo permitiu agrupar conhecimentos sobre produto, mercado, pessoas, vendas, empresa e atualidades, os quais se combinam de diferentes formas ao longo do processo de vendas. Para cada uma das etapas do processo de vendas pessoais identificaram-se habilidades específicas, além de habilidades transversais. Identificaram-se ainda atitudes que influenciam a atuação da pessoa em contextos de atuação variados, atitudes que influenciam a forma como a pessoa trata os demais e atitudes referentes à tarefa. Por fim descreveram-se as competências específicas para cada uma das etapas da venda pessoal, além de competências interpessoais transversais ao processo de vendas, combinando os conhecimentos, habilidades e atitudes identificados. Verificou-se que o processo de vendas no contexto investigado é composto por atividades de prospecção e qualificação, pré-abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento/manutenção, como sugere a literatura de marketing, o que indica a necessidade de competências que permitam a combinação de estratégias de transação e relacionamento por parte dos vendedores. Concluiu-se que a atividade de vendas em concessionárias de veículos comerciais leves requer competências complexas, que combinem sinergicamente conhecimentos, habilidades e atitudes diversificados ao longo de todo o processo de vendas.

Palavras-chave: Competências Profissionais, Mapeamento de Competências, Vendas Pessoais.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e a Organização.....	20
Figura 2: As Três Dimensões da Competência.....	21
Figura 3: Modelo de Gestão por Competências.....	22
Figura 4: Identificação do Gap (lacuna) de Competências.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de recursos ou dimensões da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”.....	26
Quadro 2: Etapas do processo de vendas pessoais (KOTLER; KELLER, 2006, p.629).....	33
Quadro 3: Lista de atividades dos vendedores em um dia típico.....	41
Quadro 4: Conhecimentos.....	41
Quadro 5: Habilidades.....	44
Quadro 6: Atitudes dos vendedores.....	47
Quadro 7: Descrição das competências relevantes para os vendedores.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Listagem de habilidades.....	34
Tabela 2: Dados demográficos e funcionais dos participantes.....	36
Tabela 3: Escolaridade dos participantes.....	36
Tabela 4: Sexo dos participantes.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS:.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E TIPOLOGIA.....	15
2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E SUAS DIMENSÕES.....	19
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	22
2.5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	23
2.6 VENDAS PESSOAIS	27
2.6.1 Histórico e conceito da atividade de vendas pessoais	27
2.6.2 Descrição da atividade de vendas pessoais	31
3 METODOLOGIA.....	35
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	35
3.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES	35
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	36
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	37
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	38
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	39
4 RESULTADOS	41
5 DISCUSSÃO.....	50
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	54
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	60
APÊNDICE B – SÍNTESE DE CHA E DESCRIÇÕES DE COMPETÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Embora o primeiro carro tenha chegado ao Brasil em 1893, a história da atividade de venda de veículos teve seu início no país apenas em 1920, quando surgiram os primeiros revendedores autorizados. O desenvolvimento do setor automobilístico teve impulsão a partir de 1941, durante o governo de Getúlio Vargas, quando foi fundada a Cia. Siderúrgica Nacional – CSN, fato que reduziu os custos da matéria prima e atraiu investidores do setor para o país. Durante a década de 1950 iniciou-se no Brasil a montagem do primeiro automóvel, o Fusca (carro da marca alemã Volkswagen), porém com peças importadas de outros países. Passados três anos, a montadora Volkswagen do Brasil atraiu para o país os fabricantes de autopeças, possibilitando assim a diminuição do custo de sua produção e a expansão do mercado (FENABRAVE, 2009a).

Ao fim da primeira década do século XXI, o mercado brasileiro de veículos automotores conta com mais de cinco mil e quinhentos distribuidores de marcas importadas e nacionais, com aproximadamente 280 mil colaboradores diretamente ligados ao setor e se divide sete segmentos: automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, tratores e máquinas agrícolas, motos e implementos rodoviários. Em 2008, o setor gerou receita de 112,7 bilhões de reais, o que na época correspondeu a 5% do Produto Interno Bruto do Brasil (FENABRAVE, 2009a).

A importância do setor automotivo para o Brasil é tamanha que ao final de 2008 e durante o ano de 2009, o governo brasileiro aprovou a venda de veículos com redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), a fim de dinamizar a economia e minimizar os impactos econômicos e sociais resultantes da crise econômica mundial originada no mercado de hipotecas norte-americano (ALENCAR, 2009; FENABRAVE, 2009b).

Nota-se, assim, a importância do setor automobilístico para a economia brasileira, destacando também a participação dos profissionais de vendas de automóveis, uma vez que o vendedor se constitui, nesse ramo, como o elo entre as empresas e o consumidor final.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 368), a venda de bens de consumo duráveis, como é o caso dos automóveis, requer venda pessoal e serviços. Além disso, os automóveis da marca vendida pelas empresas pesquisadas neste estudo são bens de escolha heterogêneos (LAS CASAS, 2006, p. 259). Para comprar esse tipo de produto, os clientes costumam comparar as ofertas de diferentes fornecedores e marcas, o que reforça o papel do vendedor neste contexto.

Contudo, nem sempre se atribui ao profissional de vendas a devida importância, sendo comum qualificá-lo com base no estereótipo negativo da profissão, segundo o qual o vendedor tenta empurrar seu produto a qualquer custo aos clientes. Embora seja considerada uma das profissões mais antigas da humanidade (COBRA, 1994), esse estereótipo é fruto de uma época em que a produção excedeu a demanda de consumo (anos 1920), e a venda pessoal passou a ser a principal atividade das empresas, já que dava destino às mercadorias excedentes.

A atuação de vendas nesse período era focada em vender o produto independente das necessidades do cliente (LAS CASAS, 2006), o que exigia dos vendedores abordagens agressivas (COBRA, 1994) com preocupação imediata na transação (GRÖNROOS, 1995). Dessa forma, o contexto histórico do período colaborou para a percepção negativa da profissão até a atualidade.

Com o crescimento da concorrência e o aumento da complexidade do mercado surgiu uma nova concepção de vendas, primeiramente ancorada no conceito de marketing (KOTLER; KELLER, 2006) e, mais recentemente, na filosofia de marketing baseado no relacionamento (GRÖNROOS, 1995). Para essas abordagens, o vendedor passou a ter a função de satisfazer necessidades dos clientes, além de fortalecer o elo entre a empresa e o consumidor final.

Neste estudo procurou-se obter resposta, em caráter exploratório, para o seguinte problema: quais as competências profissionais relevantes ao desempenho dos vendedores de concessionárias de veículos comerciais leves? A fim de respondê-lo, executou-se uma pesquisa qualitativa junto a duas concessionárias de veículos de uma marca *premium* de automóveis, buscando-se atingir os objetivos apresentados a seguir. Posteriormente, demonstra-se a justificativa e a relevância do estudo.

1.1 Objetivos:

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar as competências profissionais relevantes ao desempenho de vendedores de concessionárias de veículos comerciais leves

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as percepções dos vendedores acerca dos conhecimentos relevantes a atuação profissional.

- Identificar as percepções dos vendedores acerca das habilidades relevantes a atuação profissional.
- Identificar as percepções dos vendedores acerca das atitudes relevantes a atuação profissional.
- Sugerir competências descritas em termos de referencial de desempenho.

1.2 Justificativa e Relevância

Do ponto de vista teórico, a relevância do presente trabalho é demonstrada pelo crescente interesse de pesquisadores brasileiros sobre o modelo de gestão por competências (ex: FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002; BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; CARBONE et al., 2009), o que tem gerado significativo número de publicações em língua portuguesa.

Já no caso da relação entre competências e vendas, foi constatada a quase inexistência de literatura científica voltada para o tema. Em uma busca no Scielo, no Google Acadêmico e nos principais periódicos científicos de administração (ex: RAC, RAE, RAUSP, READ) encontrou-se apenas um estudo relacionado ao tema, em que se procurou identificar habilidades relevantes a profissionais de vendas em geral. No que diz respeito a competências profissionais de vendedores de concessionárias de veículos nenhuma publicação foi encontrada.

Destaca-se também o fato de que na área de vendas a maior parte da literatura é comercial, composta por dicas e receitas sobre como ser “o maior vendedor do mundo” (MANDINO, 2009) ou “como se tornar um vendedor pit bull” (LUPPA, 2009), por exemplo. Em grande parte dos casos, esse tipo de literatura prescreve práticas descontextualizadas e carentes de caráter científico. A proliferação de livros de auto ajuda sobre o tema, constatada do ponto de vista prático, demonstra não só a existência de demanda sobre o tema como também a incapacidade atual da academia em supri-la. Verifica-se, portanto, que existe uma lacuna a ser preenchida na literatura.

A relevância de um estudo sobre competências profissionais em vendas também pode ser verificada em Paiva e Melo (2008), que recomendam a realização de estudos que subsidiem uma nova postura de atores sociais envolvidos em processos de profissionalização, como parece ser o caso dos profissionais de vendas.

Do ponto de vista prático, demonstra-se a relevância do tema a partir da constatação de que a venda pessoal, compreendida como elemento do mix de comunicações de marketing,

recebe mais investimento das organizações do que as ferramentas de propaganda e promoção juntas. Mesmo assim, “o gerenciamento da força de vendas tem sido uma área negligenciada do gerenciamento de marketing”, (MCDONALD, 2008, p. 374). Nesse contexto, o mapeamento de competências profissionais de vendedores justifica-se por fornecer elementos que possam a facilitar o gerenciamento da força de vendas nas organizações, contribuindo para o alcance das metas organizacionais.

Além da introdução, o presente trabalho conta com cinco seções: referencial teórico, metodologia, resultados, discussão, conclusão e recomendações. No referencial teórico apresenta-se uma revisão de literatura envolvendo conceitos e tipologia de competências, gestão por competências, mapeamento por competências e vendas pessoais. Na seção de metodologia apresentam-se as características da organização em que realizou-se o estudo, o perfil dos participantes, instrumento de pesquisa adotado, procedimentos de coleta e análise de dados e as limitações do método utilizado. Em seguida apresentam-se os resultados, organizados conforme os objetivos específicos em conhecimentos, habilidades e atitudes identificadas, além da descrição de competências relacionada às etapas da venda pessoal. Discutem-se então os resultados relacionando-os com a teoria referente às vendas pessoais. Por fim apresentam-se a conclusão e recomendações, dando o desfecho a presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a revisão de literatura sobre os temas competências e vendas pessoais. Primeiro discutem-se os conceitos do construto competências, enfatizando as classificações que o termo possui. Destaca-se, então, o construto competência no nível individual, foco desta pesquisa, com ênfase nas dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes. Apresenta-se, posteriormente, o modelo de gestão por competências, o qual integra as competências à estratégia organizacional. Finaliza-se a discussão sobre competências com a apresentação de uma metodologia para mapeamento/diagnóstico que permite avaliar a lacuna de competências de uma organização, o que serviu de base para a elaboração do método da presente pesquisa.

Referente ao tema vendas pessoais apresentam-se o histórico e os conceitos da atividade, demonstrando que no contexto contemporâneo as vendas fazem parte da função de marketing. Por fim, trata-se sobre as etapas do processo de vendas pessoais.

2.1 Competências: conceitos e tipologia

A palavra competência é largamente utilizada pelo senso comum para designar a qualificação de uma pessoa ao realizar uma determinada tarefa (FLEURY; FLEURY, 2001, p.184). De acordo com o dicionário da língua portuguesa Larousse (2004, p.201), a palavra competência significa “atribuição jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar certos assuntos, capacidade decorrente de profundo conhecimento sobre um assunto, aptidão”. Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007) o termo competência era utilizado no final da Idade Média, basicamente pela linguagem jurídica. Nota-se que, naquele tempo, o termo era utilizado da mesma forma como apresentado pelo dicionário da língua portuguesa Larousse, o que pode esclarecer a dificuldade da definição do termo, visto que sua explicação ainda está pautada em um tempo distante da realidade contemporânea.

Só a partir da revolução industrial, o termo competência passou a ser utilizado e incorporado à linguagem da Psicologia Organizacional. Nesse momento, quando alguma pessoa desempenhava com eficiência determinada tarefa, era qualificada como detentora de competência (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p.35). O aumento do interesse pelo tema ocorreu, entretanto, no início de 1970, com o surgimento de produção científica e debates teóricos sobre o tema (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p.35).

No séc. XXI, o termo competência pode ser compreendido sob diferentes perspectivas, pois se trata de um conceito multifacetado e complexo (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p.38). Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) apresentam uma síntese sobre o histórico do conceito de competências seguindo as correntes filosóficas americana e francesa. Na perspectiva norte americana, eles explicam que o conceito foi concebido como um conjunto de capacidades humanas classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). As capacidades eram compreendidas como um estoque de recursos do indivíduo, o que justificaria o alto desempenho. Elas deveriam, nesse sentido, estar alinhadas com as necessidades do cargo e com o conjunto de tarefas a ele pertinentes. Assim, o conceito de competência baseava-se na noção de qualificação para a tarefa, o que é característica de um pensamento baseado no modelo taylorista de organização do trabalho.

A corrente francesa, por sua vez, rompeu com o paradigma taylorista quando transcendeu o conceito de qualificação. Na abordagem francesa o trabalho passou a ser visto como um prolongamento das competências mobilizadas pelo indivíduo em um contexto profissional marcado pela mudança e pela complexidade, e não apenas um conjunto de tarefas ligadas ao cargo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Na discussão acadêmica brasileira, o debate se iniciou fundamentado na concepção americana de competência, que a concebe como algo que a pessoa possui. Porém, com a introdução dos autores franceses, ocorreu um crescimento da discussão conceitual e empírica sobre o tema (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186). Com a influência inicial da escola americana e com as discussões estimuladas pelos franceses, destacou-se uma terceira vertente na tentativa de uma perspectiva integradora (BRANDÃO, 2009), a qual tem formado a base para a produção científica brasileira.

De acordo com essa perspectiva, além de um conjunto de CHA requeridos para o exercício de determinada atividade, a competência também é compreendida “como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007, p. 36).

Além das diferentes correntes filosóficas, as competências podem ser compreendidas a partir de diversas classificações. Para tanto, as competências podem ser divididas quanto ao nível, a relevância, a amplitude, papel ocupacional e singularidade. Quanto ao nível, podem ser organizacionais, coletivas e individuais. Quanto à relevância, classificam-se em emergentes, transitórias, declinantes e permanentes. Quanto à amplitude, podem ser gerais ou específicas. Já quanto ao papel ocupacional são gerenciais ou técnicas. Quanto a sua

singularidade, por fim, podem ser essenciais e básicas. A seguir apresentam-se as definições de cada uma dessas formas (BRANDÃO, 2009).

Murray (2003, p.306 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.205) distingue competências organizacionais de competências pessoais. Brandão e Guimarães (2001) trabalham na mesma linha, distinguindo, no entanto, três níveis de competências: organizacionais, humanas e coletivas.

As competências organizacionais são definidas pelos processos, sistemas e práticas que a organização utiliza para se qualificar, transformando capacidades pessoais em competências gerais da organização (MURRAY, 2003 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.205). Elas podem ser classificadas, quanto à sua singularidade, como básicas ou essenciais. As competências organizacionais básicas são aquelas necessárias ao funcionamento da empresa e comuns a todas as organizações. Já as essenciais possuem características diferenciadas entre as organizações, que as tornam únicas em relação às demais. (CARBONE et al., 2009, p. 49).

Prahalad e Hamel (2005, p. 236), utilizam o termo competência essencial (*core competence*) para designar um conjunto de habilidades e tecnologias integradas da organização, que representam a somatória do aprendizado das habilidades no nível de unidade organizacional e no nível pessoal. Para que uma competência seja considerada essencial para a organização, ela deve possibilitar a oferta de um benefício fundamental para o cliente, contribuindo de forma desproporcional para o valor percebido por ele. A competência essencial deve, assim, promover a diferenciação competitiva da empresa, além de abrir as portas para mercados do futuro. Por tudo isso as competências essenciais são baseadas em grupos grandes e não em pequenas equipes ou em um único indivíduo.

As competências pessoais, por sua vez, são atributos, habilidades e comportamentos que as pessoas devem desempenhar em determinada função ou tarefa. (MURRAY, 2003 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.205). Já em uma visão integradora das correntes americana e francesa, a competência individual pode ser compreendida, segundo Carbone et al. (2009, p. 43) “sob a perspectiva do desempenho humano no trabalho”. Por desempenho entende-se “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” (DUTRA, 2009, p.69).

Nesse caso, nota-se que o conceito de competências vai além do estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o exercício de determinada atividade (herança da corrente filosófica americana) uma vez que incorpora os resultados da ação da pessoa à definição do construto. A competência individual é compreendida, assim, como

“uma série de combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al., 2009, p.43).

No que diz respeito à natureza do papel ocupacional desempenhado pelos colaboradores, as competências humanas podem ser classificadas como gerenciais ou técnicas. As competências classificadas como gerenciais, são aquelas que delimitam os comportamentos esperados pelas pessoas que ocupam cargos de chefia ou funções de supervisão e ou direção. Já as competências técnicas são importantes para os trabalhadores que desempenham atividades operacionais ou de assessoramento, onde não exista caracterização de liderança formal por parte deste trabalhador (COKRERILL, 1994 apud CARBONE et al, 2009, p.49).

Já quanto à amplitude da população alvo, as competências humanas podem ser genéricas e específicas. As competências genéricas, também denominadas gerais ou básicas, são as que podem ser desempenhadas em qualquer contexto, servindo para qualquer atividade profissional. Em contraste, as competências específicas estão vinculadas a um contexto particular de conteúdos, onde deve-se exercer determinada tarefa (BAUM; LOCKE; SMITH, 2001 apud BRANDÃO, 2009, p.17).

No que diz respeito à relevância, as competências tanto organizacionais quanto individuais (humanas), podem ser classificadas em quatro categorias agrupadas em termos de relevância ao longo do tempo. As competências emergentes são aquelas pouco relevantes para o momento atual, mas para um futuro próximo fazem parte da estratégia e do desenvolvimento tecnológico da organização. As declinantes foram parte importante da organização em um passado próximo, mas estão cada vez menos relevantes devido às mudanças da estratégia e das tecnologias utilizadas. Já as estáveis seriam as que permanecem inalteradas com o passar do tempo, por estarem ligadas diretamente ao negócio da empresa. As transitórias, porém, são as competências que não estão ligadas diretamente ao negócio, mas que se tornam indispensáveis em momentos de crise e mudança. (SPARROW; BOGNANNO, 1994 apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002, p.117).

Além dos níveis organizacional e individual, as competências podem ainda ser compreendidas como competências coletivas, entendidas como aquelas que intermedeiam as competências organizacionais e as individuais. Elas dizem respeito à manifestação das competências individuais do grupo de trabalho, sinergicamente associadas, devido às relações sociais que ocorrem entre o próprio grupo, revelando novas competências e proporcionando bons resultados (ZARIFIAN, 2001, p.116; LE BOTERF, 1999 apud CARBONE 2009, p.48).

Uma vez que o objetivo geral deste trabalho é identificar competências de profissionais do setor de vendas, é necessário adotar um conceito do construto no nível individual. Por associar atributos do indivíduo ao contexto em que são utilizados (GONCZI, 1999 apud BRANDÃO, 2009), a partir da perspectiva do desempenho no trabalho, adotou-se como referência o conceito de competências individuais já apresentado, proposto por Carbone et al. (2009, p.43). Na próxima seção apresenta-se, assim, uma análise que destaca as três dimensões da competência individual de acordo com esse conceito: conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.2 Competências individuais e suas dimensões

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184) o debate sobre competências entre psicólogos e administradores norte americanos, iniciou-se em 1973 com a publicação do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” de McClelland. Nesse artigo, McClelland (1973 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p.184) define competência como “uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”. Ele também diferenciou a competência de aptidões, de habilidades e de conhecimentos. A definição de aptidão foi apresentada como um talento inato passível de ser aprimorado. Já as habilidades foram definidas como a demonstração de um talento na prática. Por fim, McClelland apresentou o conhecimento como aquilo que a pessoa precisa conhecer/saber para desempenhar uma determinada tarefa.

A discussão a respeito dos conhecimentos, habilidades e atitudes é relevante para este trabalho na medida em que Carbone et al. (2009) apontam tais elementos como as três dimensões da competência que constituem as bases para o desempenho profissional. Brandão (2009) sugere que essa idéia parece ter sido formulada sob a ótica do movimento cognitivista S-O-R (*Stimulus-Organism-Response*). Nessa perspectiva, os CHA (O) são adquiridos por meio de interação com os estímulos ambientais (S), e posteriormente expressos por meio do desempenho (R) no trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, p. 238). Por meio de comportamentos, realizações e resultados, as pessoas mobilizam seus conhecimentos, habilidades e atitudes, expressando assim suas competências.

As competências individuais podem funcionar, ainda, como um dos elementos que ligam os atributos do indivíduo (CHA) à estratégia da organização. Portanto, servem como

fonte de valor para as pessoas e para a organização (FLEURY; FLEURY, 2001; CARBONE et al., 2009), conforme apresentado na Figura 1.



Figura 1. Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e a Organização
Fonte: Carbone et al. (2009, p. 44 adaptado de FLEURY; FLEURY, 2001).

O primeiro elemento ou dimensão da competência individual é o conhecimento. Trata-se, de acordo com Bloom et al. (1979, p.55), de um tipo de resultado de aprendizagem que envolve evocação de idéias e memória de fatos materiais ou fenômenos. Para Bloom et al., o conhecimento faz parte do domínio cognitivo da aprendizagem (que comporta ainda os domínios afetivo e psicomotor). Eles consideram o conhecimento como fator preponderante nesse domínio, uma vez que está presente em todos os demais fatores do domínio cognitivo (compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação) (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006, p.247).

Para Durand (2000 apud BRANDÃO, 2009, p.10) os conhecimentos são conjuntos de informações – agrupamento de dados com significado e relevância – acumuladas ao longo da vida e integradas pela pessoa em seu esquema cognitivo. O conhecimento envolve, assim, o “saber o que fazer” e “por que fazer” (FIGURA 2).

As habilidades, segunda dimensão da competência, referem-se à aplicação produtiva dos conhecimentos na prática, colocados em ação (CARBONE et al., 2009). Trata-se, assim, de “saber como fazer” (GAGNÉ et al., 1998 apud BRANDÃO, 2009). Elas podem ser classificadas em duas: intelectuais e motoras (GAGNÉ et al., 1998 apud CARBONE et al., 2009, p.45). As intelectuais abrangem os processos mentais de utilização das informações, enquanto as motoras são necessárias à ocorrência de coordenação neuromuscular.

As atitudes, terceiro elemento constitutivo da competência, de acordo com Durand (2000 apud CARBONE et al., 2009, p.49), estão relacionadas aos aspectos de cunho social e afetivo relativos à atividade profissional. Dizem respeito à forma como o sentimento do indivíduo influencia sua conduta frente aos trabalhadores, às tarefas ou situações. Trata-se,

portanto, da dimensão mais difícil de ensinar e mensurar, pois está relacionada aos processos internos do indivíduo. De acordo com Bloom (1979), as atitudes fazem parte do domínio afetivo (campo das emoções).

A Figura 2 apresentada a seguir mostra uma síntese das três dimensões da competência individual, com destaque para o caráter de complementaridade e interdependência entre elas.

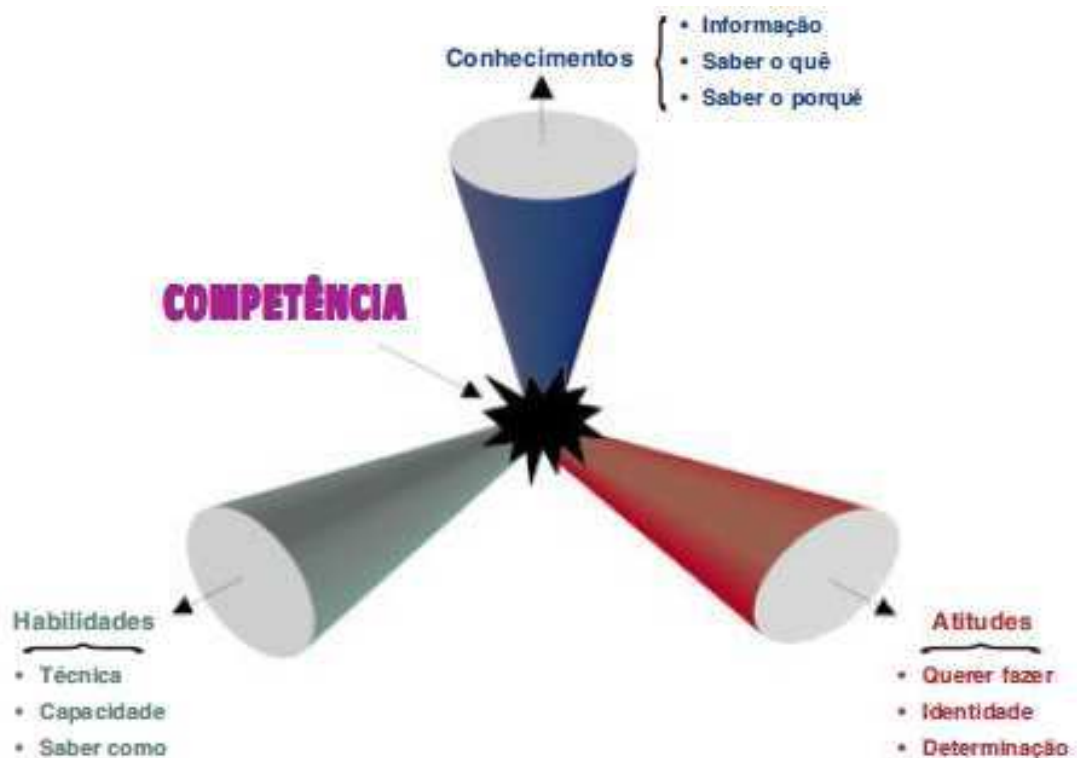


Figura 2. As Três Dimensões da Competência

Fonte: Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

Por fim, cabe lembrar que na abordagem adotada neste estudo as competências individuais são compreendidas em sua relação com a estratégia organizacional, conforme sugerem Fleury e Fleury (2001). Com a busca de novas competências e a necessidade de desenvolver formas de gerenciá-las, concebeu-se nos anos 90 um modelo de gestão por competências. Esse modelo, apresentado na seção seguinte, trouxe como principal diferencial a participação dos funcionários como essencial para a implementação da estratégia e a criação de vantagem competitiva para as organizações (LAWLER III, 1998 apud ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.4).

2. 4 Gestão por competências

Carbone et al. (2009, p.41) apresenta as diversas denominações adotadas na literatura referente ao termo “gestão por competências”. As denominações mais comuns são “gestão de competências”, “gestão baseada em competências”, “gestão de desempenho baseada em competências” e “gestão de pessoas baseadas em competências”. Embora existam diferenças semânticas, tais expressões representam o mesmo conceito. Portanto, para fins deste trabalho será utilizada a expressão “gestão por competências”.

Segundo Carbone et al. (2009) a abordagem da gestão por competências encontra-se em fase de consolidação no cenário mundial tanto no contexto acadêmico quanto no organizacional. Trata-se de um campo caracterizado por fragmentação teórica que apresenta concepções diversas e até contraditórias. Ainda assim, o modelo de gestão por competências vem sendo adotado por diversas organizações.

Neste estudo, adotou-se como referência o modelo apresentado por Guimarães et al. (2001 apud CARBONE et al., 2009, p.51), apresentado de forma simplificada na Figura 3. Nesse modelo os esforços da organização voltam-se para o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação das competências relevantes para o alcance das metas e objetivos organizacionais em diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional).

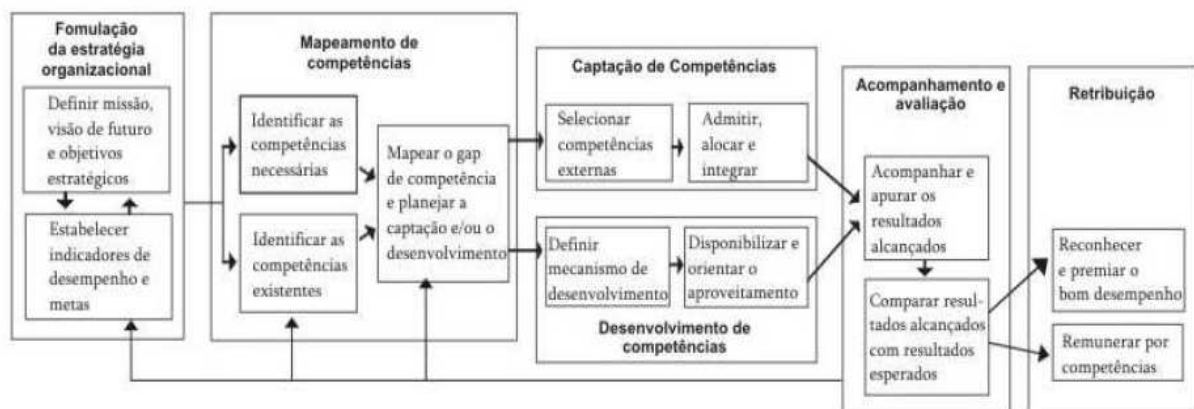


Figura 3. Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181)

A primeira etapa do modelo refere-se à formulação da estratégia organizacional. Nela definem-se missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. A missão refere-se à razão de ser da organização (CERTO et al., 2006) e define o papel que ela deve desempenhar no espaço de negócio em que atua (TAVARES, 2005). Já a visão estabelece uma perspectiva comum sobre o futuro da organização, uma vez que define a forma como a organização deseja ser vista e

reconhecida. Por fim, objetivos estratégicos representam os alvos que a organização deve alcançar para realizar sua visão (TAVARES, 2005). Uma vez formulada a estratégia, é possível então identificar e definir os indicadores de desempenho e as competências essenciais necessárias para alcançá-los. (CARBONE et al., 2009).

A próxima etapa do modelo destina-se ao diagnóstico ou mapeamento das competências organizacionais e humanas a fim de identificar as lacunas entre as competências disponíveis e as competências necessárias ao alcance do desempenho almejado pela organização. Feito isso, a organização procura reduzir a lacuna identificada a partir do planejamento de ações de desenvolvimento das competências internas e captação de competências externas. Daí em diante, formulam-se planos operacionais de trabalho e de gestão e definem-se indicadores de desempenho e remuneração de equipes e indivíduos, tudo isso alimentado pelas etapas anteriores (BRANDÃO et al., 2001; CARBONE et al., 2009).

Como o modelo foi concebido sob a perspectiva de uma abordagem sistêmica, a última etapa refere-se a um mecanismo de acompanhamento e retroalimentação para a comparação de resultados obtidos com os resultados esperados, assim como para a identificação e correção de possíveis desvios. (CARBONE et al., 2009).

Nesse modelo cada etapa está em constante mudança e aperfeiçoamento, por tratar-se de um processo contínuo. Destaca-se que o modelo descrito integra, ainda, os processos de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, tudo isso por meio de um diagnóstico de competências essenciais para a organização em seus diversos níveis. Nota-se, portanto, que o mapeamento de competências é o componente que favorece a integração do modelo. Por esse motivo, Brandão e Guimarães (2001) cunharam o termo gestão de desempenho baseada nas competências. Para esses autores, o termo seria mais adequado por levar em consideração a interdependência e complementaridade entre as abordagens da gestão de competências e gestão de desempenho.

Tendo sido demonstrado como as competências se integram à estratégia organizacional, parte-se na próxima seção para a apresentação das etapas do mapeamento de competências, metodologia que serviu de base para o alcance dos objetivos deste estudo.

2. 5 Mapeamento de competências

Nesta seção apresentam-se o conceito e a finalidade do mapeamento ou diagnóstico de competências, assim como as etapas a serem seguidas para sua execução. Por fim, discorre-se

sobre para que servem e como devem ser realizadas as descrições das competências mapeadas.

O mapeamento de competências é um processo de fundamental importância para a realização de um diagnóstico cuidadoso a respeito das competências relevantes à organização. Para executá-lo, Ienaga (1998 apud BRANDÃO; BAHRY, 2005) sugere que a identificação das lacunas é o próprio objetivo do mapeamento por competências, que revela as competências necessárias e as competências existentes para o alcance estratégico determinado pela organização.

Segundo Bruno-Faria e Brandão (2003), as competências necessárias à organização são aquelas identificadas para o alcance das estratégias organizacionais, mas que ainda não estão disponíveis. Já as competências existentes são aquelas disponíveis internamente a organização. A seguir (FIGURA 4) apresenta-se um gráfico que demonstra a identificação da lacuna (*gap*) entre as competências necessárias e existentes na organização (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003).

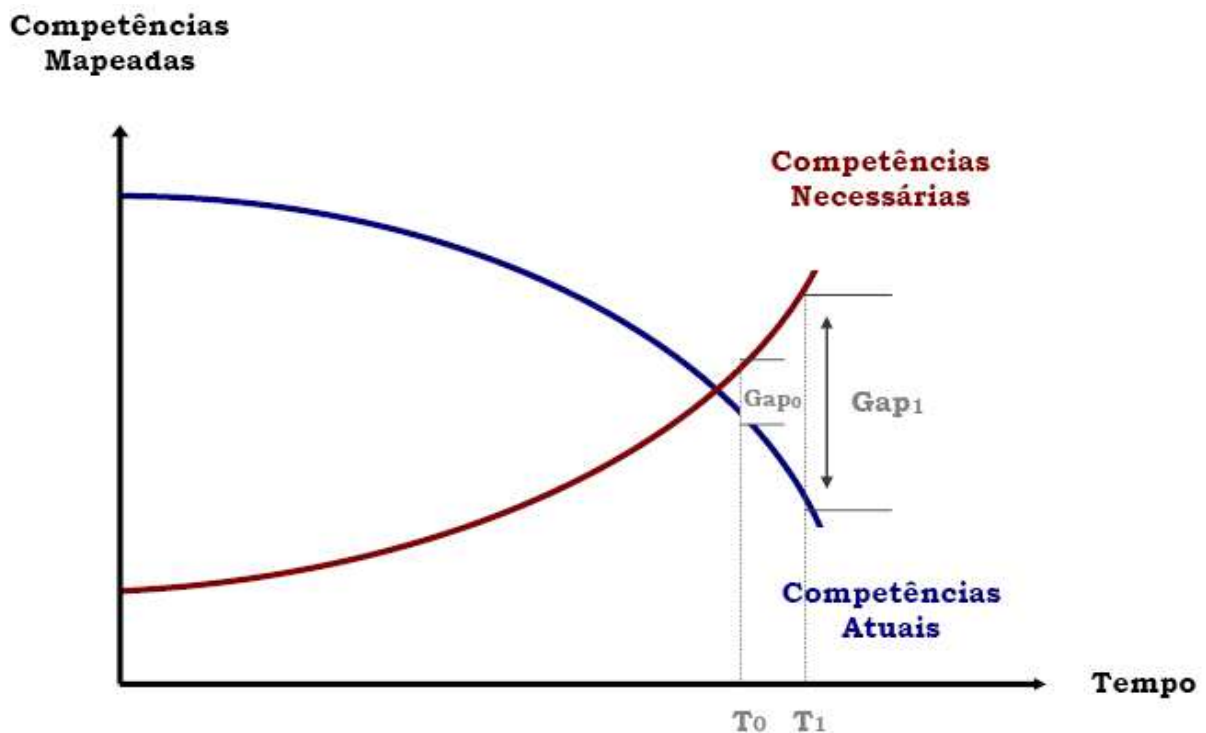


Figura 4. Identificação do Gap (Lacuna) de Competências
Fonte: Ienaga (1998, apud BRANDÃO, 2009, p. 22)

Para a identificação e diagnóstico das competências, o primeiro passo a ser dado é o levantamento de informações acerca da realidade da empresa na qual será feita a pesquisa. Isso deve ser feito por meio de entrevistas com os demandantes do mapeamento

(GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.224). Superada esta etapa, o próximo momento envolve levantar as competências organizacionais e posteriormente as competências humanas (CARBONE et al., 2009).

O primeiro passo para a identificação das competências organizacionais é a análise documental, que trará as informações referentes ao planejamento estratégico da organização, missão, visão e objetivos institucionais. Em um segundo momento faz-se necessária a coleta de dados com o grupo de pessoas chave, profissionais que conhecem a fundo a organização. A entrevista é a técnica de pesquisa mais utilizada nessa etapa e geralmente favorece o pesquisador a verificar as informações já levantadas quando da análise documental (CARBONE et al., 2009, p.59).

Levantadas as informações anteriores, o próximo momento envolve a identificação das competências profissionais, o que pode ser feito combinando-se a análise de documentos internos sobre as funções foco do mapeamento com entrevistas junto aos profissionais atuantes nessas funções. A forma ideal de entrevista nessa etapa é individual, mas em a entrevista em grupo também é uma alternativa viável. Recomenda-se que as entrevistas sejam gravadas para facilitar a posterior análise de dados e que os pesquisadores atentem-se para os cuidados éticos na condução da pesquisa (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.225)

A partir dos dados levantados nas etapas descritas, elabora-se então uma primeira descrição das competências relevantes à organização. As competências organizacionais e individuais identificadas devem ser descritas utilizando-se critérios que facilitem o entendimento por parte dos integrantes da organização. No caso das competências individuais, a descrição deve favorecer a compreensão por parte das pessoas que deverão cumprir o comportamento esperado.

Dentro da proposta teórica adotada neste trabalho, em que a competência individual é compreendida como a combinação dos CHA expressos pelo desempenho profissional (CARBONE et al., 2009, p.43), faz sentido elaborar descrições em termos de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Assim descrita, cada competência individual constitui “um fator ou dimensão cujos referências de desempenho indicam os padrões comportamentais esperados pela organização em relação aos indivíduos que nela trabalham”. Descritas como referências de desempenho, as competências podem subsidiar processos de gestão de desempenho, ações de TD&E e decisões sobre salários (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.220). Além disso, nota-se que podem também balizar processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Sugere-se, para tanto, a utilização de um verbo e de um objeto de ação para a descrição do comportamento desejado. Nessa descrição poderá ser acrescida a condição esperada em que ocorra o desempenho e seu critério de avaliação (CARBONE et al., 2009, p.57). Carbone et al. (2009) recomendam ainda que se evitem longas descrições, pois elas podem dificultar a compreensão dos interessados. Eles também desaconselham descrições ambíguas, irrelevâncias e obviedades, duplicidades, abstrações e verbos que não expressem uma ação concreta e observável. (CARBONE et al., 2009, p.58).

Para atingir uma excelente descrição de competências Carbone et al. (2009) recomendam o uso de verbos passíveis de observação e que expressem ações concretas. É relevante também submeter as descrições à crítica das pessoas-chave da organização, além de realizar a validação semântica das competências descritas. (CARBONE et al., 2009, p.58).

As competências individuais também podem ser descritas como um desmembramento dos CHA necessários para o desempenho esperado em determinada função, complementando a descrição em termos de referenciais de desempenho. Dependendo do uso que se pretende fazer das competências descritas, pode-se adotar um ou mais critérios de descrição. Processos de avaliação de desempenho, por exemplo, são favorecidos por descrições em termos de referenciais de desempenho, enquanto ações de TD&E requerem tanto a descrição dos comportamentos esperados (que se converterão em objetivos instrucionais) como dos respectivos CHA (conteúdos a ministrar). (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.220).

O Quadro 1 apresenta um exemplo das descrições de competências de acordo com os dois critérios apresentados. A descrição “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência” refere-se ao comportamento ou referencial de desempenho esperado para a função.

Dimensão da competência	Descrição
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Princípios de contabilidade e finanças. - Produtos e serviços bancários. - Princípios de relações humanas.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos. - Habilidade para argumentar de maneira convincente.
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade). - Respeito à privacidade do cliente. - Predisposição para aprimorar-se continuamente.

Quadro 1. Exemplos de recursos ou dimensões da competência “prestar um atendimento bancário baseado em padrões de excelência”.

Fonte: Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001 apud GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p.222).

Uma vez mapeadas e descritas, as competências podem ser organizadas como itens de um questionário para a fase quantitativa do diagnóstico. Nesse momento, o objetivo é fazer um levantamento do nível de importância e domínio de cada profissional da organização em relação às competências descritas. Uma análise da relação entre importância e domínio fornecerá, então, a lacuna de competências individuais que a organização deve superar.

Bitencourt (2003, p.4) criticou o mapeamento de competências alegando que o foco da metodologia recai sobre o passado. Ele acredita que o mapeamento considera apenas necessidades momentâneas, sem a preocupação com a construção das competências necessárias ao futuro da organização. Observa-se, porém, que a metodologia apresentada neste trabalho (CARBONE et al., 2009) parte das informações sobre aspectos estratégicos da organização (ex: missão, visão, objetivos), o que corresponde ao futuro almejado por ela. A identificação das competências não se restringe, portanto, à busca de referenciais de desempenho ou CHA necessários para a execução de funções isoladas e estáticas. De acordo com a proposta descrita, o mapeamento permite identificar a lacuna de competências que afasta a organização de sua missão, o que favorece a tomada de decisão e a gestão, levando em conta o futuro da organização.

Na seção seguinte aborda-se o processo de vendas pessoais por tratar-se da atividade profissional que foi alvo do mapeamento de competências neste estudo.

2.6 Vendas Pessoais

Nessa seção apresentam-se a história, o conceito e a descrição da atividade de vendas, com ênfase nas etapas que constituem o processo de vendas pessoais.

2.6.1 Histórico e conceito da atividade de vendas pessoais

A profissão de vendedor é uma das mais antigas da humanidade, com registros datados de três mil a dois mil anos antes de Cristo, realizados pelos mercadores mesopotâmicos. Em registros da história da Grécia Antiga, o termo venda designava a atividade de troca e o termo vendedor já era utilizado. A ocupação de vendedor surgiu com a necessidade de troca de mercadorias. No entanto, foi a partir da revolução industrial, quando a produção intensificou-se e passou a haver excedente para o consumo, que surgiu a profissão de vendedor como conhecida na modernidade. O papel econômico dos vendedores se fortaleceu, pois passou a

ser necessário que alguém desse destino para as mercadorias excedentes, o que favoreceu o desenvolvimento do comércio e a importância da atividade. (COBRA, 1994).

Segundo Las Casas (2006, p.6), o departamento de vendas originou o marketing moderno, motivo pelo qual torna-se necessária a contextualização do marketing contemporâneo e a área de vendas nesse cenário. A história do marketing e o processo de comercialização foi dividida em três eras, a da produção, das vendas e do marketing, cada uma com uma época específica e com características predominantes.

A era da produção ocorreu até a década de 1920 e caracterizou-se pelo postulado de que o produto se vendia pela sua qualidade. Na era das vendas, que teve seu início nos anos 20 devido ao excesso da produção, predominava a idéia de venda a qualquer custo, buscando-se convencer e romper as resistências do consumidor, levando-o a comprar. Já na era do marketing, que se iniciou nos anos 50, o foco saiu do vendedor para o consumidor. O objetivo passou a ser a satisfação do consumidor, com o empreendimento de esforços para a identificação de suas necessidades (LAS CASAS, 2006, p.5). Passou-se a adotar a filosofia de orientação para marketing, na qual se substitui a idéia de “fazer e vender” pela de “sentir e responder” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 14).

Surgiu assim o conceito de marketing, atividade definida até o ano de 2003 pela Associação Americana de Marketing (AMA) como uma função organizacional e os processos voltados para criar, comunicar, entregar e trocar valores com os clientes, parceiros e a sociedade em geral (KOTLER; KELLER, 2006). Em 2004, entretanto, o conceito de marketing foi revisado e incorporou também a atividade de gestão do relacionamento com os clientes. O marketing passou então a ser definido como uma função organizacional e um conjunto de processos voltados para a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes, além do gerenciamento o relacionamento com eles, beneficiando a organização e seus públicos” (AMA, 2009).

A idéia de que a prática mercadológica deve voltar-se para o estabelecimento, manutenção e realce do relacionamento com clientes faz parte de uma filosofia de marketing definida pela ótica do relacionamento. Essa filosofia, que representa uma mudança de paradigma, amplia as atividades de marketing para além da transação. Assim, o marketing passa a considerar, além das estratégias de prospecção e vendas para novos clientes, a manutenção e o desenvolvimento dos relacionamentos com clientes para os quais já vendeu, combinando estratégias voltadas para a transação com estratégias de marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 1995, p.173-188).

O marketing de relacionamento é uma filosofia de marketing utilizada pelas organizações para transformar a experiência de compra em única para cada cliente, estendendo a relação entre empresa e cliente pelo máximo de tempo possível. A definição de marketing de relacionamento, segundo Gordon (2000, p. 31), é a identificação contínua de valores novos criados para clientes individuais, que compartilharão desses valores e benefícios durante a existência dessa parceria.

Segundo Gordon (2000), o marketing de relacionamento possui seis dimensões: criar novo valor; reconhecer o valor que o cliente deseja; provocar mudanças da empresa para adaptá-la ao valor desejado do cliente; colaboração do vendedor e do comprador; manutenção contínua da união entre empresa e cliente; e a busca contínua por uma cadeia que visa criar o valor desejado pelo cliente. Essas seis dimensões visam à manutenção e a conquista contínua do cliente, processo que é conhecido nas organizações como fidelização.

A combinação entre princípios de marketing de transação e de relacionamento seria aplicável, segundo Grönroos (1995, p.173-188), para marketing de bens de consumo duráveis e de bens industriais, em que os clientes apresentam certa sensibilidade ao preço e buscam um equilíbrio entre aspectos técnicos do produto e aspectos intangíveis (qualidade do processo de interação com a organização e dos serviços agregados ao produto). Sugere-se que esse tipo de estratégia seria, portanto, aplicável ao mercado de automóveis comerciais leves, sobretudo ao segmento de marcas *premium*, em que se espera clientes exigentes que valorizem diferenciais em termos de serviços.

Ainda no que diz respeito ao conceito de marketing, Kotler e Keller (2006, p. 4) comentam que é comum defini-lo, na perspectiva gerencial, como “a arte de vender produtos”. Eles argumentam, entretanto, que vender não é a parte mais importante do marketing e sim uma das partes de um processo que deve ser visto de forma abrangente e integrada. Na mesma linha, McDonald (2008, p. 374) demonstra que a venda pessoal pode ser compreendida como ferramenta promocional integrada ao programa de comunicação de marketing da organização.

Para compreender a relação entre vendas e marketing e a forma como elas se encaixam nas atividades de comunicação é necessário recorrer ao conceito de composto de marketing. Embora as atividades mercadológicas possam assumir uma variedade de formas, é comum apresentá-las por meio do composto de marketing (ou mix de marketing). Trata-se de um conjunto de ferramentas classificadas em quatro grupos amplos denominados 4P: produto, preço, ponto ou praça (distribuição) e promoção (comunicação) (KOTLER; KELLER, 2006).

O produto se refere a atividades de gestão de produtos/serviços e marcas, como testes e desenvolvimentos, qualidade, diferenciação, embalagem, marca nominal, marca registrada, serviços, assistência técnica e garantias. O preço designa atividades como política de preços, métodos para determinação, descontos por quantidades, condições especiais, crédito e prazo. Já a praça agrupa as atividades de gestão de logística e distribuição, como por exemplo, canais de distribuição, distribuição física, transportes, armazenagem, centro de distribuição e logística. Por fim, o elemento da promoção representa as atividades voltadas para a informação, persuasão e influência da decisão de compra do consumidor. Subdivide-se em ferramentas como propaganda, publicidade, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e venda pessoal (LAS CASAS, 2006, p.5).

A venda pessoal é, segundo Cobra (1994, p. 21), o processo de “comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, sendo o vendedor a fonte de transmissão e recepção de mensagens”. Kotler e Keller (2006, p. 533), por sua vez, definem a venda pessoal como uma “interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e pedidos”.

Las Casas, no entanto, considera que a atividade de vendas pessoais pode ocorrer por meio de contatos diretos tanto cara a cara quanto por telefone ou computadores, por exemplo. McDonald (2008, p. 374) também considera que a venda pessoal pode ser realizada tanto por telefone quanto pessoalmente. Ele apresenta a venda pessoal como “a promoção, via uma conversa pessoa a pessoa, seja ela no escritório do cliente, por telefone ou em qualquer outro lugar”.

Nota-se, portanto, que Las Casas (2006), McDonald (2008) e Cobra (1994) não especificam um meio através do qual o processo de comunicação entre vendedor e comprador deve ocorrer. Para Kotler e Keller (2006, p. 533), contudo, quando o contato se dá através de telefone ou computadores, a ferramenta adotada seria o marketing direto e não a venda pessoal.

Embora não ofereçam restrições quanto aos meios de comunicação adotados, a definição de Cobra (1994) não especifica a finalidade da interação entre as partes, como o fazem Kotler e Keller (2006) - apresentar produtos ou serviços, responder perguntas e pedidos - e McDonald (2008) - promoção. Parece que, para Cobra qualquer tipo de conversa entre vendedor e cliente poderia ser considerada uma interação de vendas. Para McDonald (2008), por sua vez, qualquer tipo de promoção parece ser a finalidade da conversa.

Percebe-se, assim, a falta de consenso e confusão conceitual na literatura sobre venda pessoal, cujo conceito ora se restringe à interação presencial entre vendedor e comprador

(KOTLER; KELLER, 2006), ora se refere a toda e qualquer atividade de interação entre essas partes, independente do meio de comunicação adotado (COBRA, 1994; MCDONALD, 2008) e da finalidade da interação (COBRA, 1994). Como o objetivo deste estudo não é resolver a questão conceitual, optou-se por adaptar o conceito de McDonald (2008), já que ele não especifica o meio de comunicação adotado no processo de vendas e estabelece ao menos a finalidade promocional da interação. Assim, considerou-se venda pessoal, para efeito deste estudo, “a promoção, via uma conversa pessoa a pessoa, seja ela no escritório do cliente, por telefone ou em qualquer outro lugar” (MCDONALD, 2008, p. 374) com a finalidade de obter o pedido do cliente.

2.6.2 Descrição da atividade de vendas pessoais

McDonald (2008) apresenta quatro vantagens das vendas pessoais em relação às demais ferramentas do mix de comunicação. Em primeiro lugar, o autor destaca que a venda pessoal possibilita comunicação em vias duplas, podendo o cliente questionar o vendedor a respeito do produto. Ele se refere, ainda à possibilidade de flexibilizar a venda de acordo com o cliente e suas necessidades, além da utilização dos conhecimentos do vendedor para relacionar as necessidades do cliente com os benefícios do produto, respondendo objeções. Por fim, destaca o fato de vendedores poderem realizar o pedido e negociar preços, entrega e outras condições especiais solicitadas pelo cliente.

As principais ações desempenhadas pelos vendedores consistem em conhecer os clientes nos quais se deve focar o trabalho, conhecer o mercado onde os concorrentes atuam, fazer apresentações planejadas e bem estruturadas, demonstrar benefícios do produto, superar objeções e empreender esforço para fechar a venda. Após a compra, o foco do vendedor muda de persuadir para reforçar as novas decisões do cliente, além de apresentar os outros produtos da empresa. (MCDONALD, 2008).

Os vendedores podem ser divididos em seis tipos, segundo Keenan (2000 apud KOTLER; KELLER, 2006, p.618), e estão relacionados aos cargos que ocupam na organização de acordo com o nível de criatividade da posição de vendas. Esses tipos podem ser: entregador, tomador de pedidos, missionário, técnico, gerador de demanda e vendedor de soluções.

O entregador tem por função a tarefa de entregar um produto tangível (ex: água). O tomador de pedidos é aquele cuja função é tirar pedidos, seja atrás do balcão ou por meio de

visitas ao cliente. O missionário, por sua vez, busca melhorar a imagem do fabricante e não tem como atribuição tirar pedidos. Já o técnico é aquele cuja a função é prestar consultoria ao cliente, e deve possuir um nível de conhecimento elevado sobre seu produto ou serviço. O gerador de demandas é o tipo de vendedor que trabalha com métodos criativos para oferecer produtos, podendo eles serem tangíveis ou intangíveis. Por fim o vendedor de soluções tem por especialidade solucionar os problemas dos clientes, às vezes relacionados a sistemas de serviços ou produtos que a empresa oferece (KEENAN, 2000 apud KOTLER; KELLER, 2006, p.618).

Nota-se que, independente do tipo, o profissional de vendas representa um elo entre a organização e o cliente. Dessa forma, os clientes podem considerar que o profissional de vendas é a própria empresa, uma vez que naquele momento ele esclarece, decide e responde por todos os membros da organização. Além disso, a força de vendas também é uma importante fonte de informação para a empresa, já que estabelece contato direto com os clientes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 218).

Por esses motivos, Kotler e Keller (2006) destacam que a organização deve dedicar especial cuidado a aspectos como objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração quando da formação da força de vendas. McDonald (2008) também se refere à importância da força de vendas pessoais para a organização, mas condiciona sua eficiência ao alinhamento com a estratégia de marketing e ao planejamento e profissionalismo por parte dos vendedores. Assim, além dos aspectos apontados por Kotler e Keller (2006), sugere-se também que as organizações dediquem especial atenção às competências profissionais dos membros da equipe, a fim de que os vendedores possam atuar com eficiência e eficácia.

Embora não se refiram explicitamente às competências necessárias ao desempenho em vendas, Kotler e Keller (2006, p. 627) sugerem que os vendedores recebam treinamento para aprendizagem de métodos de análise e gerenciamento de clientes. Nesse sentido, informam que todas as abordagens de treinamento em vendas buscam transformar os vendedores em “caçadores de pedidos”, focados em solucionar os problemas dos clientes, ao invés de se comportarem apenas como “tomadores de pedidos”.

Tais abordagens partem da premissa de que os compradores possuem necessidades latentes e que se tornam fiéis, a longo prazo, aos vendedores que os ajudam a satisfazê-las. Assim, o foco da maioria dos programas de treinamentos em vendas recai sobre habilidades relacionadas a prospecção e qualificação, pré-abordagem, abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e por fim acompanhamento e manutenção.

Tais etapas, constituintes do processo de vendas pessoais segundo Kotler e Keller, são apresentadas no Quadro 2, a seguir.

Etapas	Objetivo
Prospecção e qualificação	Identificar e qualificar clientes potenciais, avaliar o nível de interesse, capacidade financeira e categorizar as indicações.
Pré-abordagem	Conhecer o máximo possível a respeito do cliente, estabelecer os objetivos da abordagem, decidir a melhor abordagem e planejar uma estratégia geral de vendas.
Apresentação e demonstração	Contar a história do produto, visando a levar o cliente à ação. Com técnicas como AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) e a de aspectos, vantagens, benefícios e valor.
Superação de objeções	Conhecer as objeções e apresentar solução ao cliente.
Fechamento	Reconhecer os sinais de fechamento, requisitar o pedido e oferecer ajuda ao cliente quanto aos papéis.
Acompanhamento e manutenção	Assegurar a satisfação do cliente, possibilitar novos negócios, detectar e solucionar problemas.

Quadro 2. Etapas do processo de vendas pessoais (KOTLER; KELLER, 2006, p.629).

Elaborado por: Rodrigo Fernandes Duarte em 19/10/2009.

Embora Kotler e Keller expliquem as etapas apresentadas no Quadro 2 com ênfase nas vendas empresariais, apresentam-nas como etapas aplicáveis às vendas pessoais em geral.

Comparando as atividades do processo de vendas proposto por Kotler e Keller com aquelas apresentadas por McDonald (2008), nota-se que os primeiros autores diferenciam-se apenas por acrescentar, literalmente, as atividades de prospecção. Percebe-se que ambos enxergam o processo de vendas como um ciclo que se inicia com a prospecção (KOTLER; KELLER, 2006) ou conhecimento dos clientes (MCDONALD, 2008) e se mantém a partir das atividades de acompanhamento e manutenção (KOTLER; KELLER, 2006), em que o vendedor se empenha em gerar novos negócios com os clientes já atendidos (MCDONALD, 2008). Essa visão do processo de vendas como um ciclo de relacionamento com os clientes parece, portanto, compatível com o conceito de marketing adotado em 2004 pela AMA (2009), uma vez que considera as atividades de gestão do relacionamento como parte do próprio processo de vendas.

Finalmente, cabe comentar que a literatura nacional sobre as competências dos profissionais em vendas é praticamente inexistente. Encontrou-se apenas um artigo brasileiro que se insere no tema, com estudo empírico voltado para a identificação de habilidades determinantes para vendas bem sucedidas (NEVES; SOUSA; BARBOSA, 2004). A pesquisa foi feita por meio de levantamento por e-mail junto a profissionais de vendas de todo o Brasil, assinantes de uma revista especializada na área. (NEVES; SOUSA; BARBOSA, 2004).

Questionou-se, a partir de uma listagem de habilidades apresentadas aos participantes, pelas cinco mais importantes. Apresentam-se na Tabela 1 a seguir, as cinco melhores classificadas, em ordem decrescente de classificação com as respectivas frequências de respostas.

Tabela 1. Listagem de habilidades

Listagem de habilidades	Frequência
Saber ouvir	65,9%
Passar credibilidade e confiança naquilo que fala ou defende	51,3%
Automotivar-se diariamente com estabelecimento de metas e objetivos	51,1%
Expressar-se com clareza e objetividade	37,9%
Propor soluções e prestar ajuda aos clientes	37,3%

Fonte: Neves, Sousa e Barbosa (2004)

Elaborado por: Rodrigo Fernandes Duarte em 19/10/2009

Entretanto, Neves, Sousa e Barbosa (2004) não deixaram claro o conceito de habilidades adotado, assim como não esclareceram o critério utilizado para elaborar as “habilidades” constantes do questionário. Considera-se que tais problemas limitam as possibilidades de interpretação dos resultados.

Para avançar na produção científica dentro do tema de competências de profissionais de vendas, acredita-se que as descrições de competências elaboradas pelos pesquisadores deve partir da articulação entre teoria e experiência prática de profissionais do setor. A seguir apresenta-se o método adotado para a identificação de competências de profissionais de vendas de concessionárias de veículos com base nessa premissa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória (GIL, 1999), pois se trata da primeira etapa de uma investigação acerca das competências de profissionais de vendas em concessionárias de veículos comerciais leves do Distrito Federal. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que recorre a dados de natureza interpretativa (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004), com foco no estudo do conhecimento e das práticas dos participantes (FLICK, 2009).

No tocante às técnicas adotadas, adotaram-se a pesquisa bibliográfica sobre competências e vendas pessoais e entrevistas semi-estruturadas junto a vendedores de duas concessionárias de veículos comerciais leves do Distrito Federal (GIL, 1999).

3.1 Caracterização da organização estudada

A pesquisa realizou-se em duas concessionárias de veículos do Distrito Federal, pertencentes ao mesmo grupo empresarial, aqui identificadas como Concessionária A e Concessionária B. Nessas concessionárias vendem-se veículos comerciais leves para o público entre 30 e 60 anos, de ambos os sexos, pertencentes principalmente à Classe A. As concessionárias podem atingir também a Classe B emergente por meio de planos de pagamentos, financiamentos e promoções específicas realizadas periodicamente. Ambas oferecem uma variedade de veículos de uma marca *premium*, além dos serviços necessários após a compra (ex: oficina, garantia, revisões). Elas possuem estrutura de instalações que contempla área de veículos novos, semi-novos, peças e oficina com funilaria e pintura.

As empresas têm por missão “atuar com excelência no mercado automobilístico de Brasília, oferecendo produtos e serviços de alta qualidade e valor agregado, visando superar as expectativas dos clientes internos e externos”. Sua visão é “superar sua participação no mercado, a fim de assegurar a liderança já consolidada no segmento, mantendo a imagem de excelência e qualidade”.

3.2 Perfil dos participantes

A amostra de participantes convidados para a pesquisa foi de composta pelos 13 profissionais de vendas das empresas estudadas, sendo oito da Concessionária A e cinco da Concessionária B, totalizando 100% do quadro de vendedores.

Na tabela a seguir apresentam-se os dados demográficos e funcionais dos participantes:

Tabela 2. Dados demográficos e funcionais dos participantes

	Idade	Atuação em Vendas	Tempo de Empresa	Vendas de Veículos
Mínimo	24.00	7.00	1.00	0.58
Máximo	53.00	48.00	18,5	16,5
Média	32.36	16.62	4.33	9.12
DP	10.54	11.30	5.83	5.73

Tabela 3. Escolaridade dos participantes

Escolaridade	F	%
Ensino médio	4	30,77
Superior incompleto	4	30,77
Superior completo	5	38,46

Tabela 4. Sexo dos participantes

Sexo	F	%
Masculino	7	53,85
Feminino	6	46,15

3.3 Instrumento de pesquisa

Para identificar e descrever as competências dos vendedores nas duas concessionárias foi elaborado um roteiro de entrevista com a intenção de identificar os três elementos que constituem as competências (CHA) necessárias para a atuação do profissional de vendas.

O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) era formado por 25 questões além das perguntas referentes ao tempo de atuação na área e informações demográficas. As questões se referiam a: início do vendedor na atividade de vendas, desafios da ocupação, rotina de trabalho, relato de uma venda bem sucedida, sentimentos do vendedor, resultados da venda relatada, competências relevantes para o alcance das metas, características de um desempenho excelente, competências que diferenciam o vendedor dos demais, CHA necessários para o exercício bem sucedido da atividade.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

A coleta das informações ocorreu no mês de setembro de 2009 e foram agendadas durante o mês de agosto do mesmo ano, juntamente com uma visita de apresentação, momento que favoreceu ao entrevistador ambientar-se com o grupo que participaria das entrevistas.

As entrevistas tiveram três momentos. O primeiro ocorreu com o grupo de gerentes de vendas, quando foi apresentado o objetivo da pesquisa, foram esclarecidas as dúvidas e marcadas as entrevistas com os vendedores. No segundo momento ocorreram as entrevistas individuais com os vendedores. Em uma das concessionárias, onde realizaram-se cinco entrevistas, elas foram conduzidas em uma mesa situada no salão (*show-room*). Na outra concessionária, onde realizaram-se oito entrevistas, utilizou-se uma sala reservada no interior da loja.

No início das entrevistas, o pesquisador realizava a explicação a respeito do trabalho, dando as informações referentes ao objetivo, ao tema, aos conceitos de competência, quanto a garantia de manutenção do sigilo a respeito das informações obtidas e aos possíveis benefícios individuais que os vendedores poderiam ter com o resultado da pesquisa. A seguir o pesquisador iniciou as perguntas do roteiro, no qual continha informações referentes aos dados demográficos dos participantes. Em média, as entrevistas duraram aproximadamente quarenta minutos.

O roteiro era semi-estruturado e possuía questões previamente determinadas, sendo que ao decorrer da entrevista foi necessário introduzir novas perguntas, para esclarecer as dúvidas do entrevistador e operacionalizar o entendimento de alguns termos utilizados pelos entrevistados, que eram interpretados subjetivamente. Por exemplo: “quando o cliente chega com um sapo...”, “o que é um sapo?”. O “sapo” é uma gíria utilizada pelo entrevistado para caracterizar o amigo ou familiar do possível comprador e que fica atrapalhando a venda, dificultando o atendimento do vendedor.

Todas as entrevistas foram gravadas por meio de dois gravadores digitais para prevenção contra a ocorrência de falhas técnicas. Posteriormente transcreveram-se as entrevistas para facilitar a identificação dos três elementos constituintes das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) conforme sugerido por Carbone et al. (2009, p). Por fim, foi realizado o descarte das gravações para manter o sigilo das entrevistas.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Os dados dessa pesquisa foram analisados como sugere Bardin (1977, p. 38), por meio da análise de conteúdo, que é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Adotou-se especificamente a técnica de análise temática, que “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p. 105).

Para realizar a análise de conteúdo, faz-se necessário percorrer três fases distintas, que são: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados. Na pré-análise ocorre a organização dos dados, estabelecendo um programa de execução flexível, porém preciso. Durante a exploração do material, os dados, as regras e as decisões tomadas na fase anterior são codificadas. Por fim, ocorre o tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Recorre-se aos dados brutos para torná-los interpretáveis aos interessados no trabalho. Essa fase faz o acabamento das informações, traduzindo-as em quadros, tabelas, dados estatísticos simples ou complexos (BARDIN 1977, p. 95-101).

Os procedimentos analíticos, apresentados a seguir, foram executados conforme a recomendação de Bardin (1977) e envolveram pré-análise (itens a, b, c, d), exploração do material (itens e, f, g) e interpretação dos dados (itens h, i, j, k):

- a) Transcrição das entrevistas
- b) Leitura flutuante das entrevistas
- c) Estabelecimentos dos critérios (índices) para a categorização: optou-se pela categorização por temas, a fim de classificar os relatos que continham menção explícita a conhecimentos, habilidades, atitudes (CHA) conforme conceito de Carbone et al. (2009) e atividades realizadas pelos participantes.
- d) Preparação do material: destaque de frases que continham verbo e objeto de ação (unidades comparáveis para categorização temática) e posterior listagem das frases destacadas em planilha excel, agrupadas por participante na ordem em que apareceram no relato (uma frase por linha).
- e) Categorização temática inicial: classificaram-se em categorias temáticas os relatos referentes a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e os relatos referentes à rotina dos participantes (atividades/tarefas)
- f) Eliminação das duplicações dentro de cada categoria (CHA)

- g) Redação final das descrições dos CHA identificados e da rotina dos participantes
- h) Categorização temática final: interpretação e classificação dos elementos constituintes de cada categoria inicial (CHA). Quanto aos conhecimentos identificaram-se 6 tipos (produto, mercado, pessoas, vendas, empresa e atualidades) e 3 aspectos (técnico, comercial e relacional). Classificaram-se as habilidades de acordo com as etapas da venda (QUADRO 5) e as atitudes conforme o objeto ao qual se direcionavam (tarefa e clientes).
- i) Organização dos dados referentes aos CHA e respectivas classificações (QUADROS 4, 5 e 6)
- j) Elaboração de um quadro síntese para relacionar os CHA de acordo com as etapas da venda (QUADRO 1, APÊNDICE B)
- k) Descrição de competências em função das etapas da venda considerando os CHA relacionados (QUADRO 7).

Por tratar-se de um estudo exploratório, considerou-se que a presença dos temas no relato (citação por ao menos um participante) já seria um indicador suficiente para a descrição das competências investigadas, conforme sugere Bardin (1977, p. 105). Por este motivo não foram registradas suas frequências de aparição.

Para preservar a identidade dos participantes, eles foram identificados, quando da apresentação dos resultados, por iniciais fictícias distribuídas entre os relatos de forma accidental.

3.6 Limitações do método

O método adotado levou em conta a natureza exploratória do estudo. Para chegar a respostas conclusivas a respeito do tema, ao menos para a concessionária estudada, sugere-se a entrevista (com análise quantitativa de conteúdo) ou o levantamento junto a clientes, além da observação sistemática de vendedores durante o atendimento. Para uma resposta conclusiva sobre as competências de vendedores em concessionárias de veículos leves seria necessário, ainda, recorrer a estudos em outras empresas, a fim de se obter amostras representativas da população investigada.

Considera-se que fazer uma sensibilização sobre competências para o grupo de vendedores teria facilitado a realização das entrevistas e possibilitaria a melhor coleta dos dados. A participação da direção, dos gestores e de departamentos envolvidos com a estratégia da organização, como o departamento de marketing, é outro fator que poderia

colaborar de forma efetiva para a pesquisa. Com uma listagem completa de competências, elaborada com a participação de gestores, seria possível proceder a uma análise do *gap* de competências, fazendo o levantamento quantitativo de importância e domínio, conforme proposta de Brandão e Bahry (2005)

Embora Carbone et al. (2009) recomendem que o início de um levantamento de competências se dê com a pesquisa documental, o presente trabalho não teve acesso a esse material, pois faltam à organização documentos formais de cunho estratégico. Por fim, outro fator que melhoraria a análise do material seria aplicar à pesquisa o método quantitativo, que traria outras análises e informações complementares ao trabalho.

4 RESULTADOS

Os vendedores apresentaram como rotina de um dia comum de trabalho, em linhas gerais, as seguintes atividades (QUADRO 3):

ATIVIDADES DOS VENDEDORES EM UM DIA TÍPICO
Ler jornal
Verificar a agenda dos clientes atendidos no dia anterior
Verificar e responder os e-mails
Reunião com o gerente
Conhecer os planos e metas do dia
Telefonar para os clientes que deixaram uma possibilidade de comprar o carro
Ligar para clientes e prospectos convidando para visitar a loja
Arrumar a disposição dos carros no showroom
Fazer o acompanhamento dos carros dos clientes que foram vendidos e que ainda não foram entregues
Agendar entregas
Ficar atento para a vez de atender
Abordar as pessoas que chegam na loja
Prestar atendimento de vendas

Quadro 3. Lista de atividades dos vendedores em um dia típico

Os conhecimentos, primeiro elemento constitutivo da competência, são conjuntos de informações – agrupamento de dados com significado e relevância – acumuladas ao longo da vida e integradas pela pessoa em seu esquema cognitivo. O conhecimento envolve, assim, o “saber o que fazer” e “por que fazer” (DURAND, 2000 apud BRANDÃO, 2009). A análise dos conhecimentos relatados pelos participantes permitiu o estabelecimento de dois tipos de classificação. Na primeira, realizada de acordo com o conteúdo do conhecimento requerido, formaram-se seis categorias: produto; mercado; pessoas; vendas; empresa e atualidades. Na segunda classificação os conhecimentos foram agrupados em aspectos técnicos, comerciais e relacionais. Essas informações estão resumidas no Quadro 4 a seguir.

CLASSES DE CONHECIMENTOS	CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS “saber o que fazer” e “por que fazer” (DURAND, 2000 apud BRANDÃO, 2009).	ASPECTO (*)
PRODUTO	Características técnicas dos carros e acessórios	T
	Diferenciais/pontos fortes do produto	TC
	Conhecer o produto na prática	T
	Entender de carro	T
MERCADO	Produtos concorrentes	TC
	Argumentos sobre os produtos concorrentes	TC
	Práticas dos concorrentes	C
	Ramo de automóveis	C

Quadro 4. Conhecimentos

(*) Técnico, Comercial, Relacional

(Continuação do Quadro 4)

CLASSES DE CONHECIMENTOS	CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS “saber o que fazer” e “por que fazer” (DURAND, 2000 apud BRANDÃO, 2009).	ASPECTO (*)
MERCADO	Aceitação de marcas e modelos de carros seminovos no mercado	C
	Caminhos alternativos de venda para o carro usado do cliente	C
	Novidades do setor de automóveis	C
PESSOAS	Psicologia ou comportamento humano	R
	Diferenças entre as necessidades masculinas e femininas	R
	Contatos qualificados	C
	Informações sobre os clientes potenciais	C
	Necessidades dos colegas	R
VENDAS	Processo de vendas	C
	Técnicas de vendas	C
	Cálculo financeiro (taxas de juros)	C
EMPRESA	Forma de trabalho da empresa	C
	Necessidades da empresa	C
	Informações sobre financiamento	C
	Sistema/método das vendas da empresa	C
	Faixas de preço e margens praticadas pela empresa	C
	Ações promocionais praticadas pela empresa	C
	Planos de vendas da empresa	C
	Procedimentos referentes ao veículo (ex: entrega, revisão)	C
	Funcionamento do sistema informatizado de gestão de clientes	T
ATUALIDADES	Estoque de carros da empresa	C
	Informações sobre atualidades em geral	R

Quadro 4. Conhecimentos

(*) Técnico, Comercial, Relacional

A classe de conhecimentos sobre o produto refere-se tanto aos aspectos técnicos e práticos dos carros da marca vendida quanto a carros de maneira geral, como demonstra o relato de um dos vendedores entrevistados:

Ter um conhecimento amplo sobre o que está fazendo, o que é torque, o que é potência, quantos cavalos ele tem, porque ele tem, qual o tipo de injeção e o que leva ela ser melhor do que as outras [marcas], porque essa roda tem que ter esse aro, porque de tudo (A).

Formaram o alvo referente à classe mercado os conhecimentos sobre a concorrência em geral (produtos e práticas) e sobre o ramo de automóveis (ex: lançamentos, novidades, preços e aceitação de carros usados no mercado). O relato a seguir demonstra a importância desse tipo de conhecimento para o desempenho da atividade:

Você deve estar constantemente atualizado, não só no teu produto, como também no da concorrência. Isso é básico. Entrar em sites e revistas especializadas, ir na concessionária dos seus concorrentes, ver como eles trabalham, pegar prospectos, preços...porque quando o seu cliente perguntar, você tem as informações corretas para ele. Você tem que ter subsídios para dar quando o cliente quer outra marca (B).

Na classe de pessoas os conhecimentos estão relacionados aos aspectos “psicológicos ou comportamentais”: “tem que saber de psicologia pra entender o que o cara quer (C)”. É necessário também conhecer as diferenças de gênero para qualificar os clientes, como exemplificado pelo relato a seguir:

O homem é diferente da mulher, ele se sente uma peça do carro, o carro pra mulher é um assessorio dela, o homem vem andar fala do motor, a mulher fala “nossa que confortável”, o homem “vou pegar as gatinhas”...então a mulher vai olhar pro carro e não pro cara, pra mulher ele vai olhar pra ela (D).

Ainda se incluem nesta categoria o conhecimento de pessoas com o perfil do público-alvo da marca ou pessoas que possam indicar clientes (contatos qualificados), além de informações sobre clientes potenciais. Tais conhecimentos possibilitam a continuidade da abordagem quando a venda não se efetiva em um primeiro momento.

A classe de vendas reúne os conhecimentos pertinentes ao exercício específico da profissão, como cálculo financeiro para calcular taxas de juros de financiamentos e margens de vendas, além de conhecimentos sobre o processo e as técnicas de vendas: “conhecer o sistema de vendas [...] quais as armas que pode utilizar para vender” (E)

No que se refere à classe de conhecimentos da empresa, apresentaram-se aspectos pertinentes às práticas promocionais (ex: anúncios, promoções), políticas de preços e vendas (ex: “a empresa visava lucro e não volume”), processos (ex: entrega de veículos), estoque de carros. O relato de um vendedor destaca, por exemplo, a importância de “conhecer o jeito que a empresa trabalha” para se adaptar. Tais conhecimentos permitem que o vendedor conduza os atendimentos conforme as possibilidades e exigências da empresa.

Por fim, a classe de atualidades se refere aos conhecimentos gerais que facilitam a interação com os clientes, favorecendo a relação, como segue: “saber o que acontece de atualidades para falar do dia a dia, estar bem informado (G)”.

Cada conhecimento foi também classificado quanto aos aspectos técnicos, comerciais e relacionais. Os aspectos técnicos são aqueles ligados às informações formais sobre os carros da marca da empresa e da concorrência (ex: manuais e assessorios). Os aspectos comerciais estão relacionados aos conhecimentos necessários para a condução do processo de vendas. Por fim os aspectos relacionais são aqueles diretamente ligados aos aspectos humanos individuais do vendedor e do cliente, fatos que favorecem o relacionamento interpessoal.

As habilidades foram classificadas de acordo com a proposta de Kotler e Keller (2006), que dividem as etapas de vendas em seis partes. Para cada uma das etapas

apresentam-se as habilidades correspondentes, além das habilidades transversais, necessárias para a atuação em todas as etapas, conforme o Quadro 5 a seguir.

Etapas da Venda (KOTLER; KELLER, 2006)	HABILIDADES Aplicação produtiva dos conhecimentos na prática: saber como fazer (CARBONE et al., 2009)
Prospecção e qualificação	Prospectar clientes pessoalmente e por telefone Atrair clientes para a loja (novos e antigos) Gerenciar informações sobre clientes potenciais Utilizar o sistema informatizado de gestão de clientes
Pré-abordagem	Adaptar-se ao estilo e vocabulário do cliente Fazer entrevista com o cliente utilizando perguntas abertas Identificar perfil, necessidades e expectativas do cliente Traçar estratégia de vendas para cada cliente
Apresentação e demonstração	Direcionar para o cliente a melhor opção para ele Demonstrar como o produto atende as necessidades do cliente, destacando seus diferenciais Fornecer informações que transmitam confiança e tranquilidade para o cliente Despertar no cliente a vontade de comprar o carro Identificar sinais de interesse do cliente pelo produto
Superação de objeções	Identificar opiniões e objeções do cliente Argumentar e convencer o cliente, superando objeções Subsidiar a decisão do cliente por meio de informações sobre a concorrência Apresentar alternativas ao cliente
Fechamento	Apresentar o preço para o cliente de forma convincente Apresentar argumentos que favoreçam a decisão de compra Estabelecer os limites da negociação Conciliar metas pessoais, da empresa e do cliente Negociar condições para fechar a venda buscando o compromisso do cliente Pedir o fechamento no momento certo Calcular preços e planos de financiamento utilizando HP12C
Acompanhamento e manutenção	Gerenciar informações sobre contatos Utilizar o sistema informatizado de gestão de clientes Identificar/criar oportunidades para contactar clientes potenciais Estabelecer e manter relacionamento com clientes potenciais Conquistar a lealdade do cliente Acolher e consolar o cliente insatisfeito Verificar e assegurar a satisfação dos clientes Usar técnicas de entrevista para checar satisfação do cliente (perguntas fechadas) Avaliar a própria atuação, identificando acertos e erros
Transversais	Envolver o cliente Memorizar nomes de clientes Conquistar a confiança das pessoas Conversar com o cliente e escutá-lo, checando sempre a escuta Agir de forma diferente com clientes diferentes

Quadro 5. Habilidades

A primeira etapa do processo de vendas, prospecção e qualificação, se refere aos momentos de preparação para o trabalho. As habilidades desta classe são exemplificadas pelos relatos a seguir: “preocupação constante em conquistar e manter o cliente” (H).

Todo o lugar que a gente vai desperta o interesse pelo nosso produto, pessoas e colegas de trabalhos antigos, falar que quando for comprar...pra me procurar, mandar mala direta pra todos os clientes que já vendi durante todos os 12 anos, tiro copias de todas as vendas que faço, tenho todos os dados em uma pasta guardada (B).

Na segunda etapa do processo de vendas, a pré-abordagem, já ocorre uma interação direta com o cliente, com o objetivo de conhecê-lo melhor para saber como aborda-lo, como o declarado por um vendedor: “ter informações antes e durante pra poder direcionar o atendimento”. (A). Outro entrevistado também destacou as habilidades desta fase:

Você sentir a forma que o cliente fala, se é sério, descontraído, se é grosso fechadão, ser educado falar da mesma forma. Cliente descontraído você convida pra entrar no carro, chama ele pra conhecer, O cliente deu espaço pra brincar. Se ele te da espaço você cria um ciclo, você deve rir, venda boa tem que rir, pois você esta realizando um sonho pro cara.(D)

O terceiro momento envolve a apresentação e demonstração do produto, que tem por objetivo direcionar o cliente para a melhor opção de compra, fortalecendo a relação de confiança com o vendedor. “Tudo o que ele quer é confiança, dinheiro ele tem, ele precisa de alguém que o convença de que este produto é tão confiável quanto ele espera que seja” (A), “eu convido ele pra entrar no carro e demonstro hoje os itens de segurança, o custo benefício, manutenção é importante falar, chamar para o test drive, principalmente se estiver com a família” (F).

Você deve demonstrar primeiramente a parte externa do carro, depois falar dos pontos positivos, depois você entra com o cliente no carro, ele do lado do motorista e você no passageiro. Antes de fazer isso, você deve filtrar o cliente (B).

O quarto momento é a etapa de superar as objeções, que existe para convencer o cliente quanto à escolha. Um vendedor afirmou, por exemplo, que era necessário “demonstrar que o avaliador tem que colocar uma margem no carro” (A).

O quinto momento é o fechamento, quando se busca a efetivação do processo de vendas. Esse é o momento em que o preço é apresentado, iniciando-se um processo de negociação em que o vendedor deve ser capaz de conciliar os desejos da empresa com os do cliente, atuando dentro de limites preestabelecidos (ex: margens de lucro e desconto). O vendedor deve ser capaz de apresentar argumentos que favoreçam a decisão da compra, além de identificar o momento adequado para pedir o fechamento ou conclusão do negócio.

O carro saiu por 76mil [devido ao acréscimo de acessórios], uma mecânica que é 66mil, foi muito bem sucedida porque eu consegui colocar um retorno... Foi bem sucedida porque deu lucro pra empresa e pra mim. (I)

Na sexta etapa, de acompanhamento e manutenção, as habilidades se voltam para trazer o cliente para a empresa e manter o relacionamento com o vendedor. Esta fase foi apontada como fundamental para a continuidade do processo de vendas, como exemplificado nos relatos a seguir: “depois da entrega do carro, no dia seguinte eu já ligo, se tá tudo bem, se tão curtindo, se já programaram alguma viagem se estão satisfeitos, com o carro com a entrega” (G), “a venda não acaba na hora que você tirou o pedido ela tem que se estender, o mercado não aceita mais isso, na hora da entrega e depois eu dou mais ênfase do que na própria venda” (A). As falas anteriores são confirmadas pela citação “vender é fácil, depois tem que cuidar do cliente, ligar pra saber como ele tá, como está o carro, se tem alguma indicação” (G).

Ser vendedor, é fazer aquilo que ele quer e o que você quer, primeiro a satisfação dele e depois a sua. A sua satisfação é vender os acessórios, fazer um bom preço, e fazer virar seu amigo, e o cara indicar. É ele ficar satisfeito.(D)

Nessa fase o gerenciamento das informações sobre os clientes, utilizar o sistema de informação disponibilizado pela empresa, criar e identificar oportunidades para trazer os clientes potenciais, estabelecer e manter relacionamento com clientes potenciais, conquistar a lealdade do cliente, acolher e consolar o cliente insatisfeito, verificar e assegurar a satisfação dos clientes, usar técnicas de entrevista para checar satisfação do cliente (perguntas fechadas), avaliar a própria atuação, identificando acertos e erros.

Procuro os atendimentos do dia anterior que os clientes não deram respostas, falo das novidades de cor e pagamento, se saiu alguma promoção, sempre tem que ligar dando algo a mais que não tinha dado anteriormente, ligo pra trazer novamente pra loja (J).

Por fim, identificaram-se habilidades que parecem contribuir para todas as etapas da venda, pois em maior ou menor grau acompanham a interação do vendedor com o cliente desde a preparação na prospecção e qualificação, até o acompanhamento e manutenção dos clientes. Tais habilidades, de cunho relacional, foram classificadas como transversais.

Saber lidar com público com vários tipos de pessoas, cada tipo de cliente tem a sua personalidade e tem que saber lidar com cada um, os desafios são muitos, tem que entender a cabeça de cada cliente e se envolver com ele do jeito que ele sabe, do jeito que ele é (I).

Assim como as habilidades relacionais, as atitudes apresentadas pelos vendedores também foram consideradas transversais a todo o processo de vendas. As atitudes, terceiro elemento constitutivo da competência, de acordo com Durand (2000 apud CARBONE et al,

2009, p.49), estão relacionadas aos aspectos de cunho social e afetivo relativos à atividade profissional. Dizem respeito à forma como o sentimento do indivíduo influencia sua conduta frente aos trabalhadores, às tarefas ou situações.

Com base nessa definição, as atitudes foram classificadas como atitudes genéricas (que influenciam a atuação da pessoa em contextos de atuação variados), atitudes com relação ao próximo (que influenciam a forma como a pessoa trata os demais) e atitudes referentes à tarefa (com foco na atividade de vendas especificamente).

Cada atitude identificada é exemplificada a seguir, por meio de trechos de relatos dos entrevistados, no Quadro 6:

CLASSE	ATITUDES “querer fazer” (DURAND, 2000 apud BRANDÃO, 2009)	EXEMPLOS
Genéricas	Agir com determinação e proatividade	“Buscar metas maiores e diferentes, querer sempre mais no mês seguinte, acreditar que pode conseguir” (F)
		“Vendedor ele tem que ser perspicaz, focado o tempo todo naquilo que ele faz [...], □ a todo mundo aqui batendo papo e ele pensando no que tem que fazer pra chegar nos 120 carros” (M)
		“Sangue no olho, faca na boca, e ir pra guerra, se ele está ali não deixar ele ir embora e vender pra ele, estar com isso o tempo inteiro na cabeça vender, vender e vender” (A)
		“Acordo pensando no cliente que tem a possibilidade de fechar no dia, como vai ser aprovado o cadastro dele, saio de casa com a expectativa de vender”(C)
		“...tem que ter sonho, ir atrás do que se quer...” (G)
		“...estar disposto, ir na frente, estar coordenando o negócio” (B)
	Disposição para aprender e reconhecer erros	“Fico me questionando o que eu fiz errado, não desisto do cliente, ligo sempre com uma novidade, sou persistente, só largo do pé quando ele pede pra não ligar mais, dias depois (D)”
Com relação ao próximo	Gostar de reconhecimento	“Estar antenado nas coisas, apreender todos os dias uma coisa, fazer uma reflexão do dia” (J)
	Superar frustração com rapidez	“Se eu fecho, gosto que alguém venha e me elogie, a contrapartida das vendas é o elogio dos superiores” (L)
	Agir com simpatia e cordialidade	Me sinto mau, fico pra baixo, dar uma espiada, tomo um café, caminho lá fora, mas passa num minuto” (A)
	Agir com paciência	“Ser simpático e agradável fora do comum” (K) “Pessoa cordial, com um sorriso sempre pronto” (D)
	Gostar de gente	“Gastar tempo com a pessoa, ela pode não comprar hoje mas no futuro vai”.(I) “...sabedoria para não estourar no primeiro momento, não responder de forma agressiva o seu cliente, ter uma linha de raciocínio tranquilo”... (F)
	Agir com empatia, demonstrando interesse em ajudar	“Gostar de gente, eu gosto de conversar com a pessoa, converso sobre o dia a dia do cliente, [...] ele se sente mais aconchegado, entender a família, e as coisas que ele gosta”.(L)
		“Quando estou chateado eu procuro entender o problema do cliente” (F) “O cliente tem que saber que você está junto com ele, acompanhar o cliente, oferecer que irá agendar a revisão para que ele não perca tempo...” (E)

Quadro 6. Atitudes dos vendedores

(Continuação do Quadro 6)

CLASSE	ATITUDES “querer fazer” (DURAND, 2000 apud BRANDÃO, 2009)	EXEMPLOS
Com relação ao próximo	Transmitir confiança para o cliente	“desde o início ao entrar tem que saber que eu estou falando a verdade [...] você nem deve gagejar, pois se ele não sentir confiança ele nem compra de vc. O tom de voz a forma que vc fala, na sinceridade no que fala, isso constrói a confiança que ele terá em você” (B)
Referentes à tarefa	Gostar de vender carros	“Sempre gostei de vender, e sempre gostei de falar de carros” (A) “Gostar do que faz, abrir mão de um sábado...pra vir vender, tem que gostar”. (D)
	Negociar com firmeza	“...se agente deixar ele quer tudo, ele pede emplacamento, tapete [...], não ceder muito, segurar o preço, pois a gente ganha em cima do lucro né” (C) “Nunca dar para alguém o que ele não pediu e nunca dar algo sem ter alguma coisa em troca” (L)

Quadro 6. Atitudes dos vendedores

Após a identificação dos CHA, eles foram agrupados conforme as etapas da venda sugeridas por Kotler e Keller (2006) (APÊNDICE B, QUADRO 1), o que possibilitou a descrição das competências apresentadas a seguir. Lembra-se que tais descrições refletem a combinação sinérgica dos CHA apresentados anteriormente.

ETAPAS DA VENDA (KOTLER; KELLER, 2006)	Descrição de Competências
	Referenciais de desempenho Verbo + objeto de ação (CARBONE et al., 2009)
Prospecção e qualificação: identificar, contactar, avaliar interesse, convidar para visita ou demonstração e categorizar clientes potenciais	Prospectar clientes de forma presencial e por telefone, a partir da ampliação da rede de relacionamentos (networking) e indicações de clientes, atraindo-os para a loja.
	Gerenciar informações sobre clientes potenciais utilizando o sistema informatizado da empresa.
Pré-abordagem: conhecer o cliente (expectativas, necessidades, perfil), estabelecer objetivos da abordagem, planejar estratégia geral de vendas	Identificar perfil, necessidades e expectativas dos clientes utilizando perguntas abertas e adaptando-se ao estilo e vocabulário da pessoa.
	Elaborar estratégia de vendas considerando perfil, expectativas e necessidades do cliente.
Apresentação e demonstração: contar história do produto e apresentá-lo visando a levar cliente à ação	Despertar no cliente a vontade de comprar o carro por meio de demonstração consultiva que forneça confiança e tranquilidade.
Superação de objeções: conhecer objeções e apresentar solução ao cliente	Convencer o cliente, apresentando argumentos ou alternativas que favoreçam a decisão de compra e superem suas objeções.
Fechamento: reconhecer sinais de fechamento, requisitar pedido e oferecer ajuda ao cliente	Conciliar as metas pessoais, da empresa e do cliente, respeitando os limites estabelecidos para a negociação.
	Concretizar a venda
Acompanhamento e manutenção: assegurar a satisfação do cliente, possibilitar novos negócios, detectar e solucionar problemas	Gerenciar informações sobre contatos utilizando sistema informatizado de gestão de clientes.
	Construir/manter uma carteira de clientes, conquistando sua satisfação e lealdade

Quadro 7. Descrição das competências relevantes para os vendedores

(Continuação do Quadro 7)

ETAPAS DA VENDA (KOTLER; KELLER, 2006)	Descrição de Competências
	Referenciais de desempenho Verbo + objeto de ação (CARBONE et al., 2009)
Competências interpessoais: transversais às etapas do processo de vendas	Envolver as pessoas, conquistando sua confiança
	Interagir com o cliente de forma personalizada, usando a escuta ativa

Quadro 7. Descrição das competências relevantes para os vendedores

Entre as doze competências descritas, dez referem-se a etapas específicas do processo de vendas, enquanto duas foram classificadas como competências interpessoais, que perpassam todas as etapas do processo de vendas.

Na próxima seção apresenta-se a discussão das competências individuais descritas, relacionando-as com a teoria sobre competências e com a teoria sobre vendas pessoais.

5 DISCUSSÃO

Nesta seção realiza-se a discussão dos resultados com foco na descrição de competências apresentada no Quadro 7. Procurou-se articular as competências descritas ao referencial teórico adotado, estabelecendo um paralelo entre as categorias de competências identificadas, as tipologias de competências abordadas na teoria e a literatura sobre vendas pessoais.

As competências profissionais identificadas a partir da pesquisa foram descritas em termos de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, conforme a linha teórica adotada, em que a competência individual é compreendida como a combinação dos CHA expressos pelo desempenho profissional (CARBONE et al., 2009, p.43). Assim, cada competência foi descrita como “um fator ou dimensão cujos referenciais de desempenho indicam os padrões comportamentais esperados pela organização em relação aos indivíduos que nela trabalham” (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006, p.220) em cada etapa da atividade de vendas.

Para chegar às descrições em termos de referenciais de desempenho, optou-se por descrever as competências como um desmembramento dos CHA relevantes ao desempenho na função de vendas (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2006, p.220). Desta forma, as competências descritas poderão ser úteis tanto para os processos favorecidos por descrições do tipo “verbo + objeto da ação” (ex: avaliação de desempenho e formulação de objetivos instrucionais em ações de TD&E), quanto para aqueles processos em que uma descrição dos CHA é relevante (ex: definição dos conteúdos a ministrar em um treinamento).

Quanto à natureza do papel ocupacional a que se destinam (COKRERILL, 1994 apud CARBONE et al, 2009, p.49), nota-se que as competências descritas no Quadro 7 são competências técnicas, já que não há características de liderança formal na função do vendedor, como revelam as atividades de caráter operacional apresentadas no Quadro 3 (Lista de atividades dos vendedores).

Quanto à amplitude da população-alvo, as competências descritas (QUADRO 7) são específicas (BAUM; LOCKE; SMITH, 2001 apud BRANDÃO, 2009, p.17), pois relacionam-se ao contexto particular de vendas em concessionárias de veículos de marcas *premium*. Porém, é possível que tais competências se apliquem também a outros contextos de vendas de bens duráveis para consumidores das Classes A e B, o que permanece como hipótese para futuros estudos.

Com relação à relevância ao longo do tempo (SPARROW; BOGNANNO, 1994 apud BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2002, p.117), cabe destacar que as competências foram investigadas com foco no momento atual da organização, o que possibilitou apenas a descrição de competências estáveis, que devem permanecer inalteradas com o passar do tempo, pois estão ligadas diretamente ao negócio da empresa, que é a venda de carros.

Observa-se, assim, que foi possível descrever competências para todas as etapas do processo de vendas (KOTLER; KELLER, 2006), o que demonstra que, nas concessionárias investigadas, esse processo se constitui como um ciclo iniciado na prospecção/conhecimento dos clientes e mantido a partir de atividades de acompanhamento e manutenção (KOTLER; KELLER, 2006; MCDONALD, 2008).

Pode-se dizer que, de modo geral, os vendedores entrevistados revelaram a importância de se manter o foco no cliente, o que se verifica com base nas competências requeridas para a fase de vendas da “Pré-abordagem”. Nota-se que as competências “identificar perfil, necessidades e expectativas dos clientes utilizando perguntas abertas e adaptando-se ao estilo e vocabulário da pessoa” e “elaborar estratégias de vendas...” com base nessas informações demonstram compatibilidade com a concepção de marketing (LAS CASAS, 2006, p.5), em que se substitui o “fazer e vender” por “sentir e responder” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 14).

A identificação das competências referentes à etapa de acompanhamento e manutenção, por sua vez, demonstra o movimento dos vendedores em direção às atividades de gestão do relacionamento com o cliente (“gerenciar informações sobre contatos...” e “construir/manter uma carteira de clientes, conquistando sua satisfação e lealdade”) o que se mostra compatível com a definição de marketing adotada pela AMA em 2004 (2009), que prevê a gestão do relacionamento com clientes como atividade da função mercadológica.

Durante as entrevistas observaram-se relatos que demonstravam a tentativa do vendedor de estender a relação entre empresa e cliente pelo máximo de tempo possível (GORDON, 2000) e seu empenho em gerar novos negócios com os clientes já atendidos (MCDONALD, 2008), como se observa a seguir:

Ser vendedor, é fazer aquilo que ele quer e o que você quer, primeiro a satisfação dele e depois a sua. A sua satisfação é vender os assessorios, fazer um bom preço, e fazer virar seu amigo, e o cara indicar. É ele ficar satisfeito.(D)

Tenho clientes de carteira, que seguem as recomendações que eu dou... minhas vendas do mês, a maioria, são na porta da oficina. É o pessoal que vai

fazer a revisão, trago eles pra loja e mostro as novidades, digo pra eles, não percam a oportunidade. A metade das vendas é na porta da oficina. (C)

Nota-se que no primeiro relato manifesta-se a intenção de estabelecer um tipo de colaboração entre vendedor e comprador, uma das dimensões do marketing de relacionamento proposta por Gordon (2000). Outra dimensão proposta por esse autor, como a manutenção e conquista contínua do cliente, também pode ser verificada devido à necessidade de competências de manutenção e relacionamento, especificamente da competência de “construir e manter uma carteira de clientes, conquistando sua satisfação e lealdade”. Argumenta-se que tal competência é essencial ao processo de fidelização (GORDON, 2000) almejado pelas empresas.

Verifica-se, assim, que as competências identificadas revelam uma atuação, por parte do profissional de vendas, que parece ancorada na filosofia de marketing definida pela ótica do relacionamento (GRÖNROOS, 1995, p.173-188). Nesse sentido, as competências descritas devem possibilitar ao vendedor a execução combinada de estratégias voltadas para a transação – prospecção e vendas para novos clientes – com estratégias de vendas características do marketing de relacionamento – manutenção e o desenvolvimento dos relacionamentos com clientes antigos (GRÖNROOS, 1995, p.173-188). Esse fato corrobora a sugestão de Grönroos de que esse tipo de abordagem é característico do marketing de bens de consumo duráveis – como é o caso de carros – em que os clientes apresentam alguma sensibilidade a preço e buscam um equilíbrio entre aspectos técnicos do produto e aspectos intangíveis – o que possivelmente caracteriza o público-alvo das empresas pesquisadas.

Em relação aos seis tipos de vendedores descritos por Keenan (2000 apud KOTLER; KELLER, 2006), constata-se, de modo geral, que os vendedores participantes da pesquisa apresentam uma combinação de características do tipo técnico com o tipo gerador de demanda. As características de vendedor técnico referem-se à prestação de consultoria ao cliente com base no conhecimento total a respeito dos produtos e da empresa, conforme demonstram os relatos a seguir.

Existem vezes que você vai ter que falar mal do carro, pois ele não atenderia as necessidades do cliente, você tem que dizer que não está falando mal do carro e sim direcionando o carro pra ele, veja a sua altura, esse carro não tem ajuste de altura do banco, por isso não serve...mostra enfatizando as vantagens para o cliente. (A)

Entrar em sites e revistas especializadas, ir na concessionária dos concorrentes, ver como eles trabalham, pegar prospectos, preços...levo pessoalmente pro cliente esse dossiê. (B)

Nota-se também que alguns vendedores demonstram criatividade ao adotar estratégias diversas para atrair clientes para a loja: “entro em contato nos aniversários, chamo para a loja quando tem um lançamento, dizer que já esta na hora de trocar o carro”(A). Pode-se concluir que esses vendedores têm o perfil de gerador de demandas, e que atuam como “caçadores de pedidos” ao invés de “tomadores de pedidos” (KOTLER; KELLER, 2006).

Portanto, os tipos de vendedores que não se aplicaram foram, além do tirador de pedidos, o entregador, o missionário e o vendedor de soluções. Verifica-se, assim, que em uma mesma organização podem coexistir vários tipos de vendedores, e que um mesmo vendedor pode combinar características de tipos diferentes.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar as competências profissionais relevantes ao desempenho de vendedores do setor automotivo. Para tanto procedeu-se à identificação das percepções dos vendedores acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes a atuação profissional e à posterior descrição das competências em termos de referencial de desempenho (objetivos específicos). Concluiu-se que a atividade de vendas em concessionárias de veículos requer competências complexas, que combinem sinergicamente conhecimentos, habilidades e atitudes diversificados ao longo de todo o processo de vendas.

Verificou-se que o processo de vendas no contexto investigado é composto por atividades de prospecção e qualificação, pré-abordagem, apresentação e demonstração, superação de objeções, fechamento e acompanhamento/manutenção, como sugere a literatura de marketing (KOTLER; KELLER, 2006), indicando uma tendência para a combinação de estratégias de transação com estratégias de relacionamento (GRÖNROOS, 1995).

Os conhecimentos relevantes para o desempenho efetivo das atividades ao longo do processo de vendas se referem a produto, mercado, pessoas, vendas, empresa e atualidades (QUADRO 4). Tais conhecimentos parecem se combinar de diferentes formas ao longo de todas as etapas da venda, favorecendo o desempenho do profissional do setor.

Entre as 38 habilidades necessárias ao desempenho da profissão (QUADRO 5), 33 favorecem a atuação do vendedor em etapas específicas do processo de vendas proposto por Kotler e Keller (2006). As outras cinco habilidades identificadas foram consideradas necessárias à atuação em todas as etapas, uma vez que favorecem o relacionamento interpessoal.

Quanto às atitudes (QUADRO 6) identificaram-se três grupos. O primeiro compõe-se por atitudes genéricas, que possivelmente influenciam a forma como a pessoa se empenha nas diversas atividades que realiza em sua vida. Tais atitudes dizem respeito sobretudo a uma postura proativa e determinada ao alcance de objetivos pessoais. No segundo grupo apresentam-se atitudes “com relação ao próximo” que permitem ao vendedor posicionar-se positivamente diante dos clientes, demonstrando aspectos como simpatia, cordialidade, paciência e interesse em ajudar. O último grupo, composto por atitudes referentes à tarefa, envolve gostar de vender carros e manter firmeza durante as negociações com clientes.

A partir da combinação dos CHA identificados, foi possível descrever dez competências específicas que favorecem a atuação dos vendedores em cada uma das etapas do processo de vendas, além de duas competências interpessoais de caráter transversal.

Por meio da análise das atividades desempenhadas em um dia típico e das competências individuais requeridas para a atuação dos vendedores, verificou-se que o profissional de vendas nas organizações estudadas de fato se constitui como o principal elo entre a organização e o cliente, esclarecendo, decidindo e respondendo por todos os membros da organização (KOTLER; KELLER, 2006, p. 218). Tal análise permitiu ainda concluir que a definição de venda pessoal adotada neste estudo (adaptado de MCDONALD, 2008) corresponde à forma de atuação dos vendedores participantes, que demonstraram promover o produto via uma conversa pessoa a pessoa geralmente realizada no salão de vendas ou por telefone (mas que eventualmente também se realiza em locais externos à loja), com a finalidade de obter o pedido do cliente.

Além das limitações do método, discutidas na seção de metodologia, o presente estudo apresenta também limitações de caráter teórico, uma vez que a pesquisa bibliográfica ficou restrita a publicações em língua portuguesa. Outra limitação diz respeito à abrangência dos resultados, aplicáveis apenas a vendedores de concessionárias que trabalham com marcas *premium*. Cabe lembrar também que os resultados apresentam caráter exploratório e que uma resposta conclusiva ao problema de pesquisa não era visada por este estudo. Para obtê-la seriam necessários estudos complementares com amostras significativas e alterações metodológicas (já discutidas nas limitações do método).

Apesar das limitações, os resultados obtidos constituem-se como ponto de partida para futuros estudos, além de fornecerem subsídios para a formulação de ações de gestão de pessoas, com foco nos vendedores, em concessionárias de veículos leves de marcas *premium*. Tais concessionárias podem, por exemplo, utilizar as competências descritas para elaborar recrutamento e seleção e avaliação de desempenho de vendedores. Podem também elaborar programas de treinamento adotando as descrições de competências como objetivos instrucionais e os CHA como conteúdo programático.

Para futuros trabalhos a respeito do tema, sugere-se a entrevista de alguns clientes da marca, pois assim seria possível definir quais são as intenções dos clientes ao comprar um veículo e quais as expectativas dos compradores da própria marca quanto ao atendimento de vendas. Outra possibilidade seria entrevistar vendedores de veículos leves de outros segmentos de mercado a fim de identificar as competências básicas para a profissão. Sugere-se ainda a pesquisa quanto aos tipos de vendedores, a fim de verificar as principais diferenças

de competências entre eles, além da investigação da relação entre variáveis como gênero, idade e tempo de vendas e o nível de importância atribuído às competências em vendas.

Vale ressaltar que o vendedor não é o único elemento que possibilita a venda, existem outras ações e variáveis que deveriam ser analisadas para descobrir quais são as lacunas de vendas, como por exemplo a propaganda, o marketing e a aceitação da marca no mercado.

Devido à grande influência do vendedor de veículos no contexto nacional, ficará aqui o desafio para a academia lançar novos trabalhos referentes ao tema e a preocupação com o futuro dos vendedores, que ainda se constitui como o elo mais próximo do consumidor final em muitos setores.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.08, n.04, out/Nov, 2001.
- ALENCAR, K. Governo vai prorrogar redução de IPI sobre veículos. **Folha Online**, São Paulo, 04 mar. 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u529068.shtml>>. Acesso em: 19 nov. 2009.
- AMA. AMA Definition of Marketing. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. Lisboa- Portugal: Edições 70, 1977.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores**. In: Enanpad, 26, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2002.
- BLOOM, B. S.; ENGELHART, M. D.; FURST, E. J.; HILL, W. H.; KRATHWOHL, D. R. **Taxionomia de objetivos educacionais: 1 domínio cognitivo**. 7. ed. Porto Alegre: Editora Globo, 1979.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. Brasília: UnB, 2009. 345 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 02, p.179-184, abr./jun. 2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**., Revista de Administração Mackenzie – RAM, v.08, n.03, p.32-49, 2007.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou mesmo instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v.41, n.1, p. 08-15, jan./mar.2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**, Revista de Administração Pública- RAP, Rio de Janeiro, v.35, n.06, p.61-81, Nov/dez, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. Comportamento organizacional e gestão**, Lisboa, v.08, n.02, p.173-190, 2002.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. **Competências relevantes a profissionais de uma organização pública do Distrito Federal**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v.07, n.03, jul./set. 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do desenvolvimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson prentice hall, 2006.

COBRA. M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FENABRAVE. **História da distribuição**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.fenabreve.com.br/localizar.asp>>. Acesso em: 05 ago. 2009.

FENABRAVE. **Fenabreve comenta o pacote do governo**. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.fenabreve.com.br/noticias/3070.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea- RAC, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, T. A.; BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 216-230.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAROUSSE. Larousse: dicionário ilustrado da língua portuguesa. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 199-215.

LUPPA, L. P. **Como se tornar um vendedor pit bull**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MANDINO, O. **O maior vendedor do mundo, 2ª parte: o fim da história**. 22. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MCDONALD, M. **Planos de marketing, planejamento em gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NEVES, J. A. D.; SOUSA, M. M.; BARBOSA, F. S. C. **Habilidades profissionais determinantes do sucesso em vendas**. Revista eletrônica de administração - READ, Porto Alegre, v.10, n.5, p. 01-24, set./out. 2004.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Curitiba, v.12, n.02, p. 339-368, Abr/Jun. 2008.

PRAHALD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados demográficos

Nome:

Idade:

Sexo:

Tempo de vendas (total):

Tempo de vendas de veículos:

Tempo de vendas na empresa:

Escolaridade:

Formação:

- 1) Como você começou na profissão de vendas? E você teve outras experiências na área?
- 2) Quais são os desafios de atuar como vendedor?
- 3) Conte-me sobre a sua rotina em um dia normal de trabalho, desde a hora que acorda até a hora de dormir.
- 4) Quais são as atividades mais difíceis? E menos difíceis?
- 5) Quais são as atividades mais frequentemente realizadas? E mais esporadicamente?
- 6) Quais são as atividades rotineiras?
- 7) Lembre-se de uma venda que foi muito bem sucedida. A última que foi mais marcante. (Me descreva um atendimento de vendas que você tenha realizado e que considerou bem sucedido). Há quanto tempo foi?
- 8) Conte-me como foi realizada passo a passo (desde o atendimento até a realização da venda).
- 9) Como ocorreu a chegada do cliente até você?
- 10) Descreva como foi sua interação com o cliente.
- 11) Como você fez para demonstrar o produto?
- 12) Como foi o fechamento da venda?
- 13) Concluída a venda, o que ocorreu?
- 14) E como você se sentiu com essa ação?
- 15) E como foi a abordagem desse cliente?
- 16) Como é que você se sentiu ao longo do processo?
- 17) Teve alguma ação depois disso?
- 18) Imagino que existam clientes em que você tenha colocado essa mesma energia e não fechou a venda...Como você se sente nesse caso?
- 19) Você teve situações em que precisou atrair os clientes de uma maneira diferentes de recebê-los, como acontece na loja tradicionalmente? Como foi?
- 20) Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?
- 21) Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os vendedores devem ser capazes de fazer o que?
- 22) O que eles devem saber?
- 23) Que atitudes eles devem ter?
- 24) Como você reconhece um desempenho excelente?
- 25) Quais são as competências que te diferenciam dos demais vendedores?

Quando perguntar as questões 21, 22 e 23, explicar os conceitos a seguir:

Conhecimento: saber o que a pessoa acumulou durante a vida. O que precisa saber para ser vendedor de veículos.

Habilidade: aplicação do conhecimento, colocar em ação. Saber como fazer;

Atitude: está relacionado ao sentimento, a conduta em relação aos outros, ao “querer fazer”.

APÊNDICE B – SÍNTESE DE CHA E DESCRIÇÕES DE COMPETÊNCIAS

ETAPAS DA VENDA (KOTLER; KELLER, 2006)		Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
		Verbo + objeto de ação	"saber o que e por que fazer"	"saber como fazer"	"Querer Fazer"
Prospecção e qualificação: identificar, contactar, avaliar interesse, convidar para visita ou demonstração e categorizar clientes potenciais	Prospectar clientes de forma presencial e por telefone, a partir da ampliação da rede de relacionamentos (networking) e indicações de clientes, atraindo-os para a loja.	Pessoas (contatos, clientes) Atualidades		Prospectar clientes pessoalmente e por telefone	Agir com determinação e proatividade Disposição para aprender e reconhecer erros Gostar de reconhecimento Superar frustração com rapidez Agir com simpatia e cordialidade Agir com paciência Gostar de gente Agir com empatia, demonstrando interesse em ajudar Transmitir confiança para o cliente Gostar de vender carros Negociar com firmeza
		Empresa (estoque, promoções, plano de vendas), Produto; Pessoas (contatos qualificados, informações sobre clientes), Vendas (técnicas de vendas)		Atrair clientes para a loja (novos e antigos)	
	Gerenciar informações sobre clientes potenciais utilizando o sistema informatizado da empresa.	Pessoas (contatos qualificados, informações sobre clientes)	Gerenciar informações sobre clientes potenciais		
		Empresa (sistema informatizado)	Utilizar o sistema informatizado de gestão de clientes		
Pré-abordagem: conhecer o cliente (expectativas, necessidades, perfil), estabelecer objetivos da abordagem, planejar estratégia geral de vendas	Identificar perfil, necessidades e expectativas dos clientes utilizando perguntas abertas e adaptando-se ao estilo e vocabulário da pessoa.	Pessoas (informações sobre os clientes)	Pessoas (informações sobre clientes)	Adaptar-se ao estilo e vocabulário do cliente	
		Pessoas (psicologia), Produto, Vendas (técnicas de vendas)	Pessoas (psicologia)	Fazer entrevista com o cliente utilizando perguntas abertas	
		Vendas (processo e técnicas de vendas)		Identificar perfil, necessidades e expectativas do cliente	
	Elaborar estratégia de vendas considerando perfil, expectativas e necessidades do cliente		Elaborar estratégia de vendas para cada cliente		
Apresentação e demonstração: contar história do produto e apresentá-lo visando a levar cliente à ação	Despertar no cliente a vontade de comprar o carro por meio de demonstração consultiva que forneça confiança e tranquilidade	Pessoas (informações sobre clientes), Empresa (estoque, planos de vendas, promoções), Produto		Direcionar para o cliente a melhor opção para ele	
		Produto, Pessoas (psicologia, informações sobre clientes, diferenças entre homens e mulheres)		Demonstrar como o produto atende as necessidades do cliente, destacando seus diferenciais	
		Produto, Mercado, Pessoas, Empresa		Fornecer informações que transmitam confiança e tranquilidade para o cliente	
		Vendas (técnicas de vendas), Pessoas (psicologia), Produto e Mercado		Despertar no cliente a vontade de comprar o carro	
		Pessoas (psicologia, diferenças entre homens e mulheres)		Identificar sinais de interesse do cliente pelo produto	

Quadro 1. Síntese de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Descrições de Competências dos Vendedores

(Continuação do Quadro 1)

ETAPAS DA VENDA (KOTLER; KELLER, 2006)	Descrição Verbo + objeto de ação	Conhecimentos “saber o que e por que fazer”	Habilidades “saber como fazer”	Atitudes “Querer Fazer”
Superação de objeções: conhecer objeções e apresentar solução ao cliente	Convencer o cliente, apresentando argumentos ou alternativas que favoreçam a decisão de compra e superem suas objeções	Pessoas (psicologia, informações sobre clientes), Vendas (técnicas)	Identificar opiniões e objeções do cliente	Agir com determinação e proatividade Disposição para aprender e reconhecer erros Gostar de reconhecimento Superar frustração com rapidez Agir com simpatia e cordialidade Agir com paciência Gostar de gente Agir com empatia, demonstrando interesse em ajudar Transmitir confiança para o cliente Gostar de vender carros Negociar com firmeza
		Pessoas (psicologia, informações sobre clientes), Vendas (técnicas), Produto e Mercado	Argumentar e convencer o cliente, superando objeções	
		Mercado	Subsidiar a decisão do cliente por meio de informações sobre a concorrência	
		Produto, Mercado, Pessoas, Empresa	Apresentar alternativas ao cliente	
		Produto (diferenciais), Empresa (plano de venda, promoções), Mercado (produtos, práticas do concorrentes, argumentos), Pessoas (informações sobre clientes)	Apresentar o preço para o cliente de forma convincente	
Fechamento: reconhecer sinais de fechamento, requisitar pedido e oferecer ajuda ao cliente	Conciliar as metas pessoais, da empresa e do cliente, respeitando os limites estabelecidos para a negociação	Produto (diferenciais), Empresa (plano de venda, promoções), Mercado (produtos, práticas do concorrentes, argumentos), Pessoas (informações sobre clientes)	Apresentar argumentos que favoreçam a decisão de compra	
		Empresa (faixas de preço e margens praticadas), Pessoas (informações sobre clientes)	Estabelecer os limites da negociação	
	Concretizar a venda	Empresa, Pessoas (cliente)	Conciliar metas pessoais, da empresa e do cliente	
		Pessoas (psicologia, cliente), Vendas (Técnicas)	Negociar condições para fechar a venda buscando o compromisso do cliente	
		Pessoas (psicologia, cliente), Vendas (técnicas)	Pedir o fechamento no momento certo	
		Empresa (planos de vendas), Vendas (Cálculo financeiro)	Calcular preços e planos de financiamento utilizando HP12C	

Quadro 1. Síntese de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Descrições de Competências dos Vendedores

(Continuação do Quadro 1)

ETAPAS DA VENDA (KOTLER; KELLER, 2006)	Descrição	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
	Verbo + objeto de ação	“saber o que e por que fazer”	“saber como fazer”	“Querer Fazer”
Acompanhamento e manutenção: assegurar a satisfação do cliente, possibilitar novos negócios, detectar e solucionar problemas	Gerenciar informações sobre contatos utilizando sistema informatizado de gestão de clientes	Pessoas (contatos qualificados, informações sobre clientes)	Gerenciar informações sobre contatos	Agir com determinação e proatividade Disposição para aprender e reconhecer erros Gostar de reconhecimento Superar frustração com rapidez Agir com simpatia e cordialidade Agir com paciência Gostar de gente Agir com empatia, demonstrando interesse em ajudar Transmitir confiança para o cliente Gostar de vender carros Negociar com firmeza
		Empresa (sistema informatizado)	Utilizar o sistema informatizado de gestão de clientes	
	Construir/manter uma carteira de clientes, conquistando sua satisfação e lealdade	Vendas (técnicas de vendas), Pessoas (clientes), Empresa (promoções)	Identificar/criar oportunidades para contactar o clientes potenciais	
		Vendas (técnicas de vendas), Pessoas (clientes)	Estabelecer e manter relacionamento com clientes potenciais	
		Pessoas, Produtos, Vendas, Empresa	Conquistar a lealdade do cliente	
		Pessoas (psicologia)	Acolher e consolar o cliente insatisfeito	
		Pessoas, Produtos, Vendas, Empresa	Verificar e assegurar a satisfação dos clientes	
		Vendas (técnicas de vendas)	Usar técnicas de entrevista para checar satisfação do cliente (perguntas fechadas)	
		Pessoas, Produto, Vendas, Empresa	Avaliar a própria atuação, identificando acertos e erros	
		Envolver as pessoas, conquistando sua confiança	Pessoas (psicologia, diferenças entre homens e mulheres)	
Conquistar a confiança das pessoas				
Interagir com o cliente de forma personalizada, usando a escuta ativa	Memorizar nomes de clientes			
	Conversar com o cliente e escutá-lo, checando sempre a escuta			
Competências interpessoais: transversais às etapas do processo de vendas			Agir de forma diferente com clientes diferentes	

Quadro 1. Síntese de Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Descrições de Competências dos Vendedores